Niveau(x) d'enseignement: 0 Numéro EDUQ : 8470504
Centre d'intérêt: 350

Québec (Province) Direction générale de l'enseignement élémentaire et secondaire. Mission des projets expérimentaux.

Rapport sur le Projet d'entraînement et d'intégration d'un groupe de (12) professionnels au Ministère de l'éducation / [Mission des projets expérimentaux]. -- [Québec] : La Mission, 1970.
128 f. ; 36 cm.

Descripteur(s): *Personnel professionnel *Formation du personnel *Créativité *Travail en équipe *Intégration

Identificateur(s) de nom: *Québec (Province) Ministère de l'éducation

A la suite de l'accroissement des effectifs du ministère de l'Education et de la multiplication de ses structures, les modalités d'entraînement et d'intégration de nouveaux employés posent des problèmes importants. Le programme qui fait l'objet de ce rapport a été conçu à titre expérimental afin de solutionner ces problèmes dans le cas d'un groupe de douze professionnels. En plus d'avantages généraux pour le Ministère et pour le participant, le programme devait permettre à ces derniers d'accéder à l'information nécessaire à un fonctionnement optimal, de développer leur créativité, de développer des habiletés "d'agents de changement" et de s'initier aux phénomènes de groupe et au travail en équipe.

Le programme s'est déroulé à partir d'août 1969 avec un groupe de douze professionnels qui s'y sont prêtés volontairement et avec l'appui de leur supérieur immédiat. Il a consisté en sessions réparties sur plusieurs mois et suivies par deux animateurs; ces sessions comprenaient des aspects théoriques, des activités sur les besoins des participants et une exploitation des situations vécues par les participants.

En tenant compte des avantages et des inconvénients révélés par dix mois d'expérimentation, les responsables proposent une série d'exigences pour un tel programme, dont les suivantes: une sélection sévère des participants, qu'on maintiendrait au nombre de douze et qui seraient encadrés par deux animateurs; certaines périodes seraient obligatoirement en internat, d'autres en semi-internat et d'autres en externat; le programme se dérouleraît de façon plus concentrée, au cours d'un seul semestre. On propose d'organiser parallèlement des réunions d'entraînement pour les responsables de la gestion du personnel.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 03

rapport sur le projet d'entraînement et d'intégration d'un groupe de professionnels au ministère de l'éducation

MISSION
DES PROJETS
EXPERIMENTAUX

AOÛT 1970

RAPPORT SUR LE PROJET D'ENTRAINEMENT ET D'INTEGRATION D'UN GROUPE DE (12) PROFESSIONNELS AU MINISTERE DE L'EDUCATION

AOUT 1970

I INTRODUCTION:

I.I ORIGINE DU PROJET

I.2 OBJECTIFS GLOBAUX

I.3 METHODE DE RECHERCHE

II POSTULATS SOUS-JACENTS

III DESCRIPTION DE L'EXPERIENCE:

3.I LES ANIMATEURS

3.2 LA CLIENTELE

3.3 LE PROGRAMME

3.3.I PHASE I

3.3.2 PHASE II

3.3.3 PHASE III

3.3.4 PHASE IV

3.3.5 ECONOMIE GENERALE

IV ANALYSE DE L'EXPERIENCE:

4.1 CLIENTELE

4.2 SITUATION

4.3 OPERATION

4.3.1 LES ANIMATEURS

4.3.2 LE PROGRAMME

4.4 APPRENTISSAGES

V CONCLUSION:

5.1 DONNEES IMPORTANTES DE L'EXPERIENCE

5.2 PERCEPTIONS DES ANIMATEURS

5.3 PROPOSITIONS POUR L'AVENIR

* * *

I - INTRODUCTION

I.1 ORIGINE DU PROJET

I.2 OBJECTIFS GLOBAUX

I.3 METHODE DE RECHERCHE

I.I ORIGINE DU PROJET

En avril 1969, des fonctionnaires du Ministère de l'Education se réunissaient pour essayer de trouver des solutions aux problèmes que pose l'intégration du personnel nouveau. Devant l'accroissement des effectifs au Ministère de l'Education du Québec comme devant la multiplication de ses structures de plus en plus complexes, on peut dire que cet organisme rencontre maintenant des problèmes de gestion du personnel comparables à ceux des industries de même envergure. Les modalités d'entraînement et d'intégration de nouveaux employés à la grande organisation qu'est le Ministère de l'Education, posent des problèmes sur lesquels il devient de plus en plus important de se pencher.

Divers projets furent élaborés dont celui qui fait l'objet de ce rapport. Le projet: "PROGRAMME D'ENTRAINEMENT ET D'INTEGRATION D'UN GROUPE DE (12) PROFESSIONNELS AU MINISTERE DE L'EDUCATION" *(1)* a donc été conçu à titre expérimental afin de tenter d'entrevoir des solutions possibles aux problèmes d'intégration de nouveaux fonctionnaires. Il a été rédigé en mai-juin 1969 et lancé en juillet 1969.

---

(1) Cf. appendice A - Copie du projet, Juillet 1969.

I.2 OBJECTIFS GLOBAUX

Les objectifs de cette expérience étaient de deux ordres: d'abord des objectifs pour le Ministère de l'Education relatifs à l'exigence, et ensuite, dans le cadre du projet, des objectifs pour les participants.

A) OBJECTIFS POUR LE MINISTERE DE L'EDUCATION: (relatifs à l'expérience)

Pour l'organisme qu'est le Ministère de l'Education, l'expérience avait deux objectifs:

1) expérimenter un programme de formation et d'intégration pour un groupe de nouveaux professionnels entrant au Ministère de l'Education;

2) recueillir des données sur la situation des professionnels nouvellement engagés au Ministère de l'Education.

B) OBJECTIFS RELATIFS AUX PARTICIPANTS:

Dans le cadre du projet, les objectifs concernant les participants étaient les suivants:

- A long terme:

  1) accélérer l'intégration de nouveaux professionnels au Ministère de l'Education;

  2) augmenter leur rentabilité pour l'organisation.

- A court terme:

  1) permettre aux participants d'accéder à l'information nécessaire à leur fonctionnement optimal;

  2) développer la créativité des participants par une initiation au "problem solving";

  3) développer chez les participants des habiletés "d'agents de changement" situés à l'intérieur de l'organisation;

  4) initier les participants aux phénomènes de groupe et au travail en équipe.

Conjointement à ces différents objectifs, les activités du projet de formation étaient axées sur quatre aspects de la réalité professionnelle des participants. Bien qu'ayant été identifiés de façon objective, ces aspects semblaient correspondre à des situations existantes et offraient des possibilités de travail intéressantes. Il est à noter qu'ils n'étaient pas situés selon une progression séquentielle, ni cloisonnés les uns par rapport aux autres. Ainsi, il était possible, au cours des diverses sessions, de toucher à plusieurs aspects simultanément.

Ces quatre aspects sont:

- Premier aspect: *l'information sur les structures.*

  Pour cet aspect, le but était de permettre aux participants d'avoir l'information minimale sur les structures du Ministère de l'Education ainsi que sur

les modes de fonctionnement à l'intérieur de ces structures.

Deuxième aspect: *l'information sur la réforme scolaire.*

Pour cet aspect, le but était de permettre aux participants, qui étaient de nouveaux professionnels au Ministère de l'Education, d'avoir un minimum de connaissances sur la réforme scolaire, sur ses structures et sur son application dans le milieu.

- **Troisième aspect:** *le problème de l'information.*

Sans insister sur l'importance des divers phénomènes qui entourent la circulation de l'information dans une organisation aussi gigantesque que le Ministère de l'Education, nous pouvons en mentionner quelques-uns pour mémoire:

- circulation de l'information;
- détention et communication de l'information;
- qualité de l'information;
- traitement et raffinement de l'information, etc.

Il s'agissait d'initier les nouveaux professionnels à ces divers phénomènes.

- **Quatrième aspect:** *le problème des relations.*

Cet aspect recouvre deux dimensions:

1) les relations interpersonnelles entre les participants en cours de session, et celles que les participants pouvaient établir avec leurs confrères ou avec leurs patrons;

2) les relations existant entre les divers systèmes ou les sous-systèmes du Ministère de l'Education.

I.3 METHODE DE RECHERCHE

La méthode employée au cours de cette expérience est plus "impressionniste" et empirique que scientifique. Elle s'appuie sur trois types de données:

1) des observations;

2) des évaluations de groupe;

3) des entrevues.

- *Observations:* Presque continuellement, deux animateurs avaient charge du groupe: l'un animait la session et l'autre prenait des notes sur le fonctionnement du groupe et sur le déroulement de la tâche.

- *Evaluations:* A la fin de chaque séance, le groupe évaluait son fonctionnement et son travail. De plus, les animateurs se réunissaient après chacune des sessions, pour en faire l'évaluation et préparer la séquence suivante. Parfois, ils faisaient appel à un condultant pour les aider dans ce travail.

- *Entrevues:* Pendant l'avant-dernière semaine du programme, parallèlement aux activités en cours, un des animateurs a reçu chaque participant en entrevue individuelle semi-structurée. (8 à ce moment-là).

L'utilisation d'un groupe-contrôle (un groupe de nouveaux professionnels comparables qui n'auraient pas suivi

ce programme) aurait apporté plus de lumière sur la signification réelle des constatations. Une comparaison systématique entre les deux groupes aurait permis de distinguer plus clairement les résultats particuliers de ce programme.

II - POSTULATS SOUS-JACENTS

(THEORIES AUXQUELLES LES AUTEURS

SE RALLIENT)

Pour concevoir un programme de formation et d'intégration dans une grande entreprise, il est indispensable de s'appuyer sur une conception de l'organisation et de la gestion. Il existe évidemment plusieurs façons de se représenter une organisation: aussi, nous décrirons brièvement quelques points fondamentaux de notre conception. Nous en tirerons ensuite quelques implications sur la nature et les modalités générales d'un programme de formation et d'intégration pour des professionnels qui arrivent dans une organisation aussi vaste que le Ministère de l'Education du Québec.

Notre premier postulat fondamental concerne le travail de l'employé. Il peut s'énoncer ainsi:

> Le bien de l'employé et le bien de l'organisation sont directement interdépendants.

A un niveau moins général, on peut traduire cet énoncé en disant que la *satisfaction* de l'employé au travail est indispensable pour qu'il donne son *rendement optimal*, donc pour qu'il soit le plus rentable possible pour son employeur. En effet, dans toute organisation où on refuse de tenir compte de la satisfaction de l'employé, il devient nécessaire d'ériger un système extrêmement complexe de contrôle et de mécanismes coercitifs. Cette façon produit inévitablement chez l'employé une réaction bien connue de toutes les personnes en autorité: l'in-

vention de plusieurs moyens d'éviter de se conformer aux normes, tout en échappant au contrôle et aux mécanismes coercitifs. Dans ce cas, l'organisation comme telle de même que l'employé consomment une partie de leur énergie à cette lutte "contrôle-évitement". Plus un employé est important pour l'organisation, plus l'énergie ainsi dépensée représente une lourde perte pour celle-ci.

Parmi les facteurs essentiels de satisfaction au travail, nous en retenons trois comme particulièrement importants:

1) Le travail de l'employé doit avoir pour lui une *signification ressentie*.

2) Son travail doit lui attirer la *considération* de ses confrères et de ses supérieurs.

3) Ses *relations* avec ses confrères de travail doivent être *satisfaisantes*.

Pour qu'on puisse parler de *signification ressentie*, il est nécessaire que l'employé considère son travail comme utile pour l'organisation. Il faut également qu'il le considère comme personnellement profitable, c'est-à-dire que ce travail lui permette d'atteindre des objectifs personnels (apprentissages, développement, ambitions, valeurs).

C'est une telle signification qui peut permettre à

l'employé de s'identifier le plus totalement possible à son travail. Il n'aura alors aucune difficulté à s'y intéresser activement, à être personnellement désireux de faire le meilleur travail possible et à devenir par le fait même plus efficace.

Pour permettre cette *signification ressentie*, il est nécessaire que le travail de l'employé corresponde à ses capacités réelles autant professionnelles que personnelles. Ce travail doit également lui permettre de se développer au plan personnel et professionnel. Enfin, il est nécessaire que l'employé jouisse, dans son travail, d'une autonomie suffisante pour pouvoir se sentir le responsable de son sort. Cette autonomie est indispensable pour éviter que l'employé se sente dépossédé de ses responsabilités propres et, par le fait même, perde tout intérêt à son travail ou devienne complètement dépendant de son patron, au détriment de sa créativité, de son initiative et de son efficacité globale.

Quant à la *considération*, elle repose sur la reconniassance des capacités individuelles et du rendement de l'employé. Elle suppose également des attentes de l'employeur ou de ses subtituts qui tiennent compte à la fois des capacités et des limites réelles de l'employé. Si ces attentes étaient inférieures ou supérieures aux capacités de celui-ci, il en résulterait une perte d'énergie en comportements défensifs (justifications, précautions ou récriminations).

Pour ce qui est des *relations* avec les confrères de travail, nous estimons qu'on ne peut considérer comme satisfaisantes à long terme que celles qui sont "ouvertes" et coopératives. En effet, dans les relations de compétition ou de domination, les individus ne peuvent que devenir peu à peu méfiants et hostiles. Les relations tendent alors à être caractérisées par une fermeture de la communication qui se fait au détriment de toutes les personnes concernées.

Notre deuxième postulat fondamental concerne le fonctionnement de la personne. Il peut s'énoncer ainsi:

> La personne humaine fonctionne comme un tout entier

Appliqué à l'organisation, ceci signifie qu'il est impossible d'isoler réellement la vie professionnelle d'un employé de sa vie personnelle, que ce soit au niveau du développement, de la formation et de l'intégration. Il faut donc tenir compte à la fois de la personne, de son travail et de l'organisation dans son ensemble si on veut obtenir la plus grande efficacité possible.

Si on tient compte de ce postulat et du premier, on en conclut qu'idéalement, l'employé devrait participer à la détermination des objectifs de l'organisation dont

il fait partie, que les tâches devraient être réparties en fonction des capacités et intérêts de chacun, et que les relations à l'intérieur de l'organisation devraient être aussi personnalisées que possible. Ces facteurs nous apparaissent comme des conditions de l'efficacité optimale de l'organisation dans son ensemble et de l'employé à l'intérieur de celle-ci.

Par ailleurs, nous croyons (sans crainte de nous tromper) qu'une grande organisation comme le Ministère de l'Education ne fonctionne pas selon ce modèle. Il s'agit plutôt d'une organisation que les théoriciens appellent "bureaucratique" qui repose sur un pouvoir pyramidal associé à de nombreux mécanismes de contrôle. Une telle organisation tente implicitement d'isoler la vie professionnelle des employés de leur vie personnelle.

Notre programme de formation et d'intégration devait donc tenir compte à la fois des données psychologiques mentionnées plus haut (postulats) et des données "situationnelles" particulières au type d'organisation que constitue le Ministère de l'Education.

Nous tenterons maintenant de définir les dimensions essentielles d'un programme de formation et d'intégration qui se situe dans un tel contexte.

Nous estimons qu'un programme d'intégration des Nouveaux Professionnels au Ministère de l'Education doit comporter une large part de formation. En effet, pour

la majorité, les professionnels sont engagés par le Ministère de l'Education au sortir de l'Université. Ces personnes ont donc une formation avant tout théorique qui ne leur permet pas d'emblée d'être efficaces dans l'organisation. Voilà pourquoi il faut leur fournir une formation particulière qui leur permette de devenir efficaces. Il s'agit donc d'une formation qui vise indirectement l'intégration des Nouveaux Professionnels (à travers une efficacité accrue).

Nous organiserons notre conception des buts d'un programme de formation et d'intégration autour de quatre thèmes. Les deux premiers portent directement sur la formation comme telle et les deux autres sur la situation du nouveau professionnel au moment de son arrivée au Ministère de l'Education du Québec.

1) Il faut d'abord aider le nouvel arrivé à développer les *habiletés de base* qui vont rendre possible son fonctionnement efficace à l'intérieur de l'organisation.

2) Il faut fournir au nouveau professionnel les éléments nécessaires pour qu'il puisse "opérationnaliser" ce qu'il a appris sur un plan théorique.

3) Il est nécessaire de fournir une forme quelconque d'accueil au nouveau professionnel qui se présente au Ministère.

4) Le poste qu'il occupe doit avoir certaines caractéristiques particulières si on veut qu'il serve des fins d'intégration.

1) Ces *habiletés de base* se situent à trois niveaux: au niveau interpersonnel, au niveau de l'organisation du travail et au niveau personnel. Il est nécessaire d'augmenter la "compétence personnelle" (Argyris) du professionnel qui arrive au Ministère. C'est à travers cette sensibilisation aux phénomènes interpersonnels que l'employé deviendra plus habile à travailler en groupe, à amorcer des relations de coopération et à avoir des contacts plus satisfaisants autant avec ses patrons qu'avec ses confrères de travail. Au niveau de l'organisation du travail, il est particulièrement important d'aider le nouveau professionnel à devenir plus habile dans son travail comme dans celui des autres, et à résoudre des problèmes réels au moyen d'un processus rationnel de solution de problème. Enfin, au niveau personnel, le nouvel employé doit devenir plus apte à percevoir ses capacités et ses limites personnelles et professionnelles. Il est également important de l'aider à acquérir l'autonomie nécessaire pour qu'il se prenne en charge et soit capable d'organiser lui-même son travail. Ces habiletés personnelles sont particulièrement négligées dans la formation professionnelle universitaire. Il est donc important pour le Ministère qui accueille de nouveaux professionnels de faire un travail efficace à ce niveau.

2) Pour aider le nouveau professionnel qui "opérationnalise" les théories apprises à l'Université, il est essentiel de lui fournir, d'une part, une certaine quantité d'information et d'autre part, un entraînement au travail réaliste

(afin qu'il n'en reste pas aux récriminations éthiques). Au plan de l'information, il est indispensable qu'un nouveau professionnel du Ministère de l'Education connaisse au moins les fondements essentiels de la pédagogie actuelle et du renouveau pédagogique. Aussi, doit-il être informé sur le Ministère lui-même, ses objectifs, son fonctionnement, sa situation concrète actuelle, les problèmes, les contraintes auxquelles il doit faire face, et enfin les valeurs et les usages actuels de cet organisme. Toutes ces informations sont nécessaires pour pouvoir agir efficacement à l'intérieur du Ministère. Au niveau de l'entraînement au travail opérationnel, il est important de développer chez le nouveau professionnel, l'habitude de se préoccuper, de percevoir la réalité telle qu'elle existe et d'effectuer toute action à partir de cette réalité. Il est nécessaire qu'il apprenne à résoudre les problèmes au niveau des causes et non pas au niveau des effets ou des symptômes. Enfin, il doit se préoccuper avant tout d'efficacité pour ne pas tomber dans une tendance intellectualiste, et se situer au niveau des polémiques stériles sur les valeurs. Il est fondamental qu'au moment de son entrée dans le monde du travail, le professionnel soit entraîné à s'appuyer sur la réalité pour faire son travail.

3) Pour ce qui est de l'*accueil*, le nouveau professionnel doit avoir l'occasion de se sentir attendu. Il est important que l'on considère ses qualifications et ses ressources, ses besoins et ses réactions. Il faut qu'on se préoccupe de l'introduire dans l'organisation. Il

est nécessaire que le nouvel arrivant soit soutenu dans son insertion à l'intérieur de l'organisation. On doit l'aider à comprendre la situation dans laquelle il se trouve et lui apprendre à se faire lui-même une place. Ceci implique une bonne part d'informations et de conseils de la part de quelqu'un qui est habitué aux rouages de l'organisation. Plus spécifiquement, il doit être initié aux mécanismes de base de la place qu'il va occuper. Cette fonction d'accueil devrait être exercée par une personne qui ne risque pas de se trouver en compétition avec le nouveau venu. C'est à cette condition que l'initiateur pourra lui donner toutes les explications nécessaires et toutes les informations pertinentes.

4) Enfin, le poste occupé par le professionnel qui arrive au Ministère doit posséder les caractéristiques suivantes: il doit avoir pour l'organisation une signification qui soit connue du professionnel, et pour l'employé lui-même une signification personnelle. Concrètement, l'employé doit avoir des responsabilités propres qu'il connaît; il doit participer à la définition et à l'évaluation de son travail, afin de pouvoir s'y engager personnellement.

Voilà donc, à nos yeux, les dimensions essentielles d'un programme de formation et d'intégration pour les professionnels nouvellement engagés au Ministère de l'Education. Ceci est une description du programme expérimental que nous avons réalisé cette année.

III - DESCRIPTION DE L'EXPERIENCE

3.1 LES ANIMATEURS

3.2 LA CLIENTELE

3.3 LE PROGRAMME

3.3.1 PHASE I

3.3.2 PHASE II

3.3.3 PHASE III

3.3.4 PHASE IV

3.3.5 ECONOMIE GENERALE

3.1 LES ANIMATEURS

Au début, le programme a été suivi alternativement par deux animateurs de la Mission des Projets Expérimentaux et supervisé par le directeur de la Mission. Mais après la troisième session, il devient important que la suite du programme soit assurée par des animateurs permanents. C'est à ce moment-là qu'un des animateurs de la Mission des Projets Expérimentaux fut attaché à temps plein au projet et qu'un psycho-sociologue de l'Institut de Formation par le Groupe fut engagé à temps partiel (1/2 temps pour quatre (4) des huit (8) semaines qui restaient).

A l'intérieur de ce programme expérimental, les animateurs avaient un triple rôle.

Ils étaient les facilitateurs du fonctionnement du groupe, les organisateurs du projet et les responsables.

En tant que "FACILITATEURS", ils devaient aider le groupe à fonctionner, à organiser son travail, à utiliser cette expérience concrète pour des fins d'apprentissage, à évaluer sa démarche, enfin à fournir des instruments et des situations d'apprentissage. On peut dire que c'est ce rôle qui a été joué le plus souvent par les animateurs; cependant, à certains moments, ils l'ont négligé au profit des deux autres.

En tant qu'"ORGANISATEURS" les animateurs devaient fournir des structures de travail efficaces et répartir dans le temps la poursuite des divers objectifs de ce programme de formation et d'intégration. Ils devaient donc imaginer les situations concrètes qui constitueraient ce programme de formation et les proposer au groupe.

Enfin, en tant que "RESPONSABLES", les animateurs étaient chargés de l'organisation matérielle et financière des sessions, des rapports avec le Ministère et, de la discipline à l'intérieur des sessions. Ce dernier rôle (disciplinaire) a rarement été joué.

L'approche pédagogique au cours de ce projet était principalement caractérisée par:

- une centration du programme et des activités sur les besoins des participants;
- une exploitation des situations vécues par les participants dans le groupe et une conceptualisation de ces situations à postériori.

Nous pouvons dire aussi que la majorité des décisions sur l'emploi du temps relevaient du groupe. Les participants devaient situer eux-mêmes dans le temps les diverses sessions et en déterminer le contenu afin de répondre aux besoins qu'ils avaient exprimés.

Cependant, la date et le contenu de 2 sessions avaient

été déterminés à l'avance par les responsables. Elles furent présentées aux participants comme des exigences du programme.

Ce furent les sessions de sensibilisation aux relations humaines (session de novembre) et la session de deux semaines qui eut lieu en décembre.

3.2 LA CLIENTELE

Afin de recruter la clientèle, un document d'information, rapidement élaboré, avait été envoyé aux directeurs généraux du Ministère de l'Education dans la semaine du 21 juillet 1969. A la fin d'août, huit nouveaux professionnels s'étaient inscrits au programme d'entraînement. Quatre participants sont venus compléter le groupe à la fin de septembre. Le programme était ouvert à douze participants. La sélection s'était faite d'elle-même. Tous les participants étaient à l'emploi du Ministère depuis moins de deux ans. Ils étaient tous volontaires et avaient tous l'accord de leur Directeur général ou de leur supérieur immédiat, qui devait contresigner la formule d'engagement et d'inscription au programme de formation.

La clientèle était composée de jeunes universitaires dont six étaient diplômés en Sciences Commerciales, un en relations industrielles, un en pédagogie et un en administration (M.B.A.). Le groupe était composé de dix hommes et de deux femmes. La moyenne d'âge était de 26 ans.

La provenance des clients était assez diversifiée. En effet, cinq d'entre eux venaient de la Direction générale des Bureaux Régionaux, deux de l'Enseignement Supérieur, deux de l'Enseignement Collégial, un de l'Education Permanente et deux de la Direction générale de la

Gestion (Service du Personnel). leur travail était aussi très varié. Il y avait deux agents de personnel, cinq agents de recherche, trois agents de Gestion financière, un professionnel affecté au Service aux Etudiants, et un autre affecté à un Service "d'organisation et méthodes".

Si la clientèle n'était pas représentative de l'ensemble de professionnels du Ministère de l'Education, elle pouvait néanmoins donner aux responsables du projet une idée assez claire des différents postes qu'occupent les nouveaux professionnels et des diverses situations dans lesquelles le jeune universitaire se retrouve pendant ses premières années de travail au Ministère.

3.3 LE PROGRAMME

Nous décrivons maintenant les quatre grandes phases de l'expérience qui se suivent chronologiquement et se distinguent par leur contenu. Ce n'est qu'à postériori que nous identifirons ces quatre phases. En effet, ces diverses transformations sont apparues au fur et à mesure de l'évolution du groupe. Elles répondaient à l'émergence de nouveaux besoins que les animateurs pouvaient identifier et en fonction desquels ils proposaient de nouvelles activités.

3.3.1 PHASE 1 - PREMIERE ET DEUXIEME SESSIONS

▶ PREMIERE SESSION (25-26-27 AOUT 1969) - CAMPUS DE CAP-ROUGE

AOUT 1969	LUNDI 25	MARDI 26	MERCREDI 27
MATIN	Présentation du projet	Discussion sur les besoins des participants	Planification de la prochaine session et évaluation
APRES-MIDI	Questions sur le projet	Planification de la prochaine session	

■ OBJECTIFS VISES:

Les objectifs visés au cours de cette première session étaient:

- prendre contact avec le groupe;
- permettre aux participants d'exprimer leurs attentes;
- évaluer les besoins des participants dans les dimensions du programme-cadre.

■ REACTIONS AU PROJET:

La session débuta par la présentation du projet au groupe. Après que les animateurs eurent exposé les objectifs et les modalités du programme, les participants posèrent des questions sur le déroulement des sessions et plus particulièrement sur la session de sensibilisation aux relations humaines (T-Group) qui devait avoir lieu en novembre. Ils manifestèrent à ce sujet des inquiétudes, et mirent en doute la pertinence d'une telle session. Quant à l'aspect "liberté" du programme-cadre, les participants l'approuvèrent, disant que chacun d'eux s'était inscrit à ce programme librement.

■ PRESENTATION DES PARTICIPANTS:

Il y eut ensuite une période où chacun se présenta

en décrivant son milieu de travail. Par cette activité, les responsables voulaient obtenir des informations sur les difficultés que les nouveaux professionnels rencontraient dans leur travail quotidien afin de déterminer les besoins d'instrumentation de chacun. Il importe peut être de mentionner qu'un phénomène de compétition s'est manifesté, dès ce moment-là, au sein du groupe. Enfin, il se dégagea peu de renseignements utiles de ces échanges, sinon un besoin d'information sur le Ministère.

PLANIFICATION DES SESSIONS FUTURES:

Il fut donc décidé d'organiser la prochaine session pour répondre à ce besoin. Le groupe planifia une série de conférences pour le mois d'octobre et décida des sujets dont les participants voulaient être entretenus.

Comme la session d'octobre avait été décidée, le groupe commença à élaborer un calendrier préliminaire pour l'année. Il a été convenu que le programme se déroulerait en général au rythme d'une semaine par mois. Quelques participants firent savoir au groupe qu'il leur serait difficile de s'absenter de leur travail pour des périodes dépassant cinq jours. Comme l'un des participants avait dû quitter le groupe à la fin de la première journée, et qu'un autre demandait à l'animateur si à l'avenir, il pourrait s'abtenir de participer à certaines

sessions, le groupe souleva le problème de la participation et demanda que tous s'engagent jusqu'à la fin du programme.

Vers la fin de cette première session, après de nombreuses discussions, le groupe désigna un représentant qui devait assurer le lien entre la Mission des Projets Expérimentaux et les participants. Il était chargé de toutes les informations relatives aux sessions: dates, endroits, convocations, etc... Ce représentant était aussi mandaté pour organiser la session d'octobre. Il devait donc trouver une salle, convoquer les conférences, etc...

La session se termina par une brève évaluation. Les participants manifestèrent leur hâte d'obtenir de l'information en octobre et ils émirent le voeu qu'on étudie une démarche plus fonctionnelle afin d'éviter de perdre du temps en discussions.

■ REUNION DES ANIMATEURS:

Après la session, les responsables du projet se réunirent pour évaluer et préparer la semaine d'information. Ils élaborèrent des activités pour permettre aux participants d'intégrer et d'analyser l'information qu'ils recevraient des conférenciers.

Les animateurs décidèrent que de telles rencontres

se tiendraient à la fin des sessions afin de faire le point sur la démarche du groupe, d'évaluer l'atteinte des objectifs et de planifier la session suivante.

▶ DEUXIEME SESSION (29 SEPTEMBRE AU 3 OCTOBRE 1969) - SALLE DE CONSEIL SUPERIEUR DE L'EDUCATION

	SEPTEMBRE OCTOBRE 1969				
	LUNDI 29	MARDI 30	MERCREDI 1	JEUDI 2	VENDREDI 3
MATIN	Première conférence	Deuxième conférence	Troisième conférence	Analyse de l'information	Planification et évaluation
APRES-MIDI	INTEGRATION DE L'INFORMATION			Analyse de l'information	

■ OBJECTIFS VISES:

L'objectif de la deuxième partie de la première phase était de répondre au besoin d'information du groupe.

■ DEROULEMENT ET REACTIONS DES PARTICIPANTS:

Les participants avaient invité trois conférenciers afin de recueillir de l'information sur les sujets qui les préoccupaient.

Les exposés portèrent sur:

- "L'historique du système scolaire au Québec"
- "Les structures du Ministère de l'Education (organismes)"
- "Structures et responsabilité du Conseil Supérieur de l'Education".

Une période de question fut prévue à la fin de chaque exposé. On assista dans bien des cas à un affrontement déguisé entre les points de vue des particiapnts et ceux des conférenciers. A plusieurs reprises, les participants essayèrent d'obtenir des conférenciers leurs opinions sur ce que devait être le Ministère de l'Education du Québec. Le groupe tenta de soutirer des conférenciers des informations sur les dessous politiques des décisions qui se prennent au Ministère.

Chaque exposé était suivi d'une session d'intégration de l'information. Au cours de cette activité, les participants prirent conscience qu'ils avaient retiré peu d'informations utiles des trois exposés. Les responsables saisirent cette situation de demi-succès

pour amener le groupe à faire des apprentissages à partir de cette expérience. Ils proposèrent une analyse du mode d'interaction des participants avec les conférenciers. Le groupe découvrit que les séances d'information avaient été vécues selon un modèle compétitif. Les participants avaient tenté de manipuler les conférenciers et ceux-ci s'étaient refusés à donner plus d'information au groupe.

EVALUATION:

L'évaluation de la semaine porta sur le fonctionnement du groupe. Les participants étaient peu satisfaits d'eux-mêmes, la course au leadership n'avait fait que s'accélérer. L'inquiétude avait grandi face à la session de novembre. Les participants émettaient leurs craintes par rapport à la dynamique de groupe. Des rumeurs plus ou moins encourageantes circulaient: on avait entendu dire qu'on pouvait en sortir fou! Quelques-uns avaient communiqué au groupe que lorsqu'ils avaient annoncé à leur patron qu'ils allaient suivre une session de dynamique de groupe, celui-ci avait fait des allusions telles que: "tu vas enfin te faire parler; j'espère que tu vas en sortir; j'en connais qui n'en sont pas revenus!" L'animateur tenta donc de diminuer les craintes en apportant des témoignages favorables et des arguments appuyés par des textes qu'il avait distribué aux participants.

■ PARTICIPATION:

Bien qu'à cette session, quatre nouveaux membres se soient ajoutés au groupe et durent rapidement s'intégrer, le groupe n'était pas complet. En effet, un des candidats inscrits au mois d'août, était absent, retenu par son travail. Deux participants quittèrent après trois jours de session pour des raisons personnelles. L'animateur souleva la question. Les responsables voulaient en effet s'assurer d'une présence continuelle de tous les participants pour la suite du programme, mentionnant que les absences répétées pourraient retarder la marche du groupe. Les participants d'engageaient à être tous présents à la prochaine session et d'avertir les responsables à l'avance quand ils devaient s'absenter d'une session.

■ REUNION DES ANIMATEURS

Les animateurs évaluèrent qu'il était important de travailler à faire la cohésion du groupe et à diminuer la compétition entre les participants au cours de la session de sensibilisation aux relations humaines.

3.3.2 PHASE II

▶ (2 AU 7 NOVEMBRE) MAISON MONTMORENCY, COURVILLE

La deuxième phase, d'une durée de 5 jours fut une session de dynamique de groupe (T-Group).

■ OBJECTIFS VISES:

Le groupe de sensibilisation visait plusieurs objectifs. Il devait servir à favoriser la création d'un "groupe psychologique" avec les 12 personnes qui participaient au programme (group building). Par ailleurs, cette session visait à sensibiliser les participants aux phénomènes de groupe et aux relations interpersonnelles. Enfin, on espérait que cette session sensibiliserait les participants à leur vécu personnel afin de l'investir dans leur travail. Il s'agissait d'une situation non structurée où les participants faisaient des apprentissages à partir des événements de l'évolution de leur groupe.

■ RESULTATS:

En général, on peut dire que les participants gardaient de cette session le souvenir d'une expérience

difficile, au cours de laquelle la préoccupation principale du groupe avait été de se verbaliser mutuellement des réactions négatives et destructives sous prétexte d'entraide personnelle. Enfin, les participants ont tiré de cette expérience la confirmation d'une perception qu'ils appréhendaient déjà. Pour eux, en effet, il était infantile et mauvais de demander de l'aide aux animateurs, et ils considéreraient toute forme d'acceptation de leurs interventions comme mauvaise. Le résultat de ceci fut chez les participants un refus de voir et de vivre leur dépendance, car elle devenait pour eux une chose mauvaise. Ceci a amené chez la plupart d'entre eux un comportement systématiquement "contredépendant". Le climat de méfiance n'a d'ailleurs fait que renforcer les mécanismes de défense des participants. Quant à la compétition, elle a été largement abordée et explorée, mais pas entièrement résolue. En effet, la session s'est terminée au moment où le groupe commençait à avoir vraiment l'intention d'essayer d'autres modes d'interaction.

■ PARTICIPANTS:

A cette session, un seul participant manquait à l'appel. Il venait de quitter le Ministère de l'Education.

ANIMATION:

Le groupe de sensibilisation avait été animé par un psychosociologue de l'Institut de Formation par le Groupe (IFG), spécialiste en dynamique de groupe. Aucun animateur de la Mission des Projets Expérimentaux y était présent. Le groupe manifesta alors son insatisfaction face au changement continuel d'animateur, et demanda que l'animation des futures sessions soit assurée par les mêmes personnes.

REUNION DES ANIMATEURS:

Après cette session, les responsables du projet décidèrent d'attacher définitivement à cette opération un animateur de la Mission des Projets Expérimentaux à temps plein et un psycho-sociologue de l'I.F.G. à temps partiel.

Devant l'incertitude qui existait à ce moment-là relativement à l'engagement des participants dans la suite du programme (certains se posaient des questions face à leur participation pour la suite du projet), les animateurs voulurent accroître la motivation des membres du groupe en répondant à leurs besoins. Les participants ayant manifesté le désir de travailler à partir des problèmes réels du Ministère de l'Education, de prendre contact avec les réalités quotidiennes de cet organisme, de toucher en quelque sorte les "vraies manettes", les ani-

mateurs du projet ont demandé au secrétaire de la Direction générale de la Planification de leur fournir un problème important auquel le Ministère devait faire face. Ce problème fut traduit sous forme de mandat à exécuter pour être soumis au groupe à la session suivante.

3.3.3 PHASE III

Cette troisième pahse, la plus longue des quatre, dura vingt-sept jours et demi, répartis sur cinq mois de session.

▶ PREMIERE ET DEUXIEME SEMAINES (7 AU 19 DECEMBRE 1969) MAISON MONTMORENCY, COURVILLE

	DECEMBRE 1969					
	DIMANCHE 7	LUNDI 8	MARDI 9	MERCREDI 10	JEUDI 11	VENDREDI 12
MATIN		Présentation du mandat par le sous-Ministre	Exploration du mandat	Interprétation du mandat	Retour sur le fonctionnement du groupe	Planification du mandat
APRES-MIDI		Discussion sur le mandat	↓	↓	→	Evaluation
SOIR	Accueil et présentation		↓		Planification du mandat	

	DECEMBRE 1969					
	DIMANCHE 14	LUNDI 15	MARDI 16	MERCREDI 17	JEUDI 18	VENDREDI 19
MATIN		Planification de la recherche	Organisation du travail	Instrumentation "Ecole Nouvelle" "Réforme Scolaire"		Evaluation
APRES MIDI			Elaboration des moyens de recherche	Elaboration d'instruments de recherche		
SOIR	Accueil et planification de la semaine				Répartition des tâches	

■ OBJECTIFS VISES:

Dans cette phase, les animateurs visaient quatre grands objectifs:

- Augmenter la motivation des participants;
- Permettre aux nouveaux professionnels d'acquérir de l'information sur le Ministère de l'Education;
- Permettre aux membres du groupe de faire des apprentissages qui leur seraient utiles dans leur travail;
- Faire l'intégration du groupe.

■ DEROULEMENT ET REACTIONS:

En août, on avait présenté les deux semaines de décembre comme une période réservée à l'initiation aux techniques d'animation et aux stratégies de changement. Aussi la première tâche des animateurs, au début de la session, fut-elle d'informer le groupe du changement de programme. Quand on leur annonça qu'un mandat leur serait présenté, les participants réagirent fortement, estimant qu'on leur imposait une tâche.

Face à cette réaction, les animateurs demandèrent au groupe d'attendre que le mandat lui soit présenté afin d'en prendre connaissance, et qu'il serait libre de l'accepter ou de le refuser. le 8 décembre, le Sous-Ministre et le secrétaire de la Direction générale de la Planification présentèrent le mandat au groupe: Il s'agissait d'étude du processus de contrôle de l'enseignement au niveau élémentaire et secondaire. Le groupe devait non seulement faire l'étude de cette question, mais encore il pouvait, après entente avec les responsables, participer à certaines phases du processus de contrôle de l'enseignement. Il devait aussi interpréter concrètement le mandat qui lui était confié, et communiquer cette interprétation au Secrétariat du Comité interne de Planification de l'Education avant le 15 décembre 1969.

Dans un premier temps, le groupe fit l'étude de ce mandat, des impacts qu'il pouvait produire, du travail

qu'il exigeait, etc... Ce fut une longue période d'hésitations et de discussions où les participants s'affrontèrent mutuellement à coup d'arguments.

Pendant ce temps, les animateurs restèrent à l'écart du groupe puisque les participants refusaient leur aide et que leurs interventions restaient sans effet. Pour sortir de cette situation les animateurs firent le point sur leur rôle et sur le fonctionnement du groupe. Ils clarifièrent leur rôle et apportèrent des précisions sur l'aide qu'ils pouvaient donner au groupe au niveau du fonctionnement. Les participants émirent la crainte d'être manipulés par des animateurs "qui pouvaient faire ce qu'ils voulaient avec un groupe". Certains se demandaient si ce n'était pas précisément le rôle d'un animateurs que de faire passer ses idées quand il jugeait l'occasion propice. Après cette mise au point, le travail reprit d'une façon un peu plus détendue et les animateurs purent intervenir plus facilement dans le groupe.

Etant donné l'ampleur du sujet et les objectifs que le groupe poursuivait, les nouveaux professionnels décidèrent de se limiter aux examens émanant du Ministère de l'Education pour les niveaux élémentaire et secondaire. Le groupe désirait s'arrêter plus particulièrement sur l'aspect pédagogique sans cependant négliger l'aspect administratif.

L'objectif principal que se choisit le groupe fut d'identifier les difficultés majeures rencontrées dans

le processus de contrôle de l'enseignement (les examens). Donc, après avoir cerné la partie du mandat sur laquelle il devait travailler et avoir exploré longuement le pour et le contre de cette tâche, le groupe prit la décision d'accepter le mandat. Cette décision est toutefois demeurée ambiguë, certains participants n'étant pas profondément d'accord pour accomplir la tâche.

Une fois la décision prise, le groupe commença à planifier la recherche qu'il allait entreprendre. Un des animateurs proposa une démarche qui fut acceptée après une brève discussion.

L'apport de divers participants sur les moyens de recherches commençait à être acceptée. Le groupe venait de coopérer. Au milieu de la deuxième semaine, le groupe lista tous les sujets sur lesquels il désirerait obtenir des données. Ces sujets furent regroupés par objectifs de recherche, puis les participants se répartirent les tâches. Pendant une journée, le groupe élabora les instruments dont il avait besoin (plus de 150 questionnaires, shèmes d'entrevues...). Ceci s'est fait à un rythme de travail très accéléré. Les animateurs et les participants avaient peine à croire que le groupe pouvait fonctionner à une telle vitesse et avoir une telle production. Lorsque tous les instruments de recherche furent terminés et les tâches définies, chacun prit sa part de travail pour la cueillette des données qui devait avoir lieu avant la session de janvier.

■ PARTICIPANTS:

Au cours de ces deux semaines, plusieurs participants avaient dû s'absenter: deux pour des raisons de travail, deux pour des raisons personnelles. Un autre participant manquait à l'appel, il avait quitté le groupe après la session de sensibilisation pour accepter de participer à un autre projet au Ministère de l'Education. Le groupe a réagi d'une façon assez forte au phénomène de l'absentéisme. Les membres du groupe voulaient être assurés des présences permanentes afin de savoir sur qui compter pour faire le mandat. Certains se sentaient trahis par leurs confrères qui ne tenaient pas parole. Le groupe décida qu'à l'avenir, les absences devraient faire l'objet de décisions de la part du groupe et que celui-ci pourrait sévir s'il y avait lieu.

REUNION DES ANIMATEURS:

Les animateurs élaborèrent une structure pour la session de janvier. Ils voulaient éviter que le groupe se retrouve encore une fois à discuter sans fin des structures de travail. Les responsables voulaient conserver l'élan que le groupe avait donné à la tâche dans les derniers jours.

TROISIEME SEMAINE (21-22-23 JANVIER)
MAISON MONTMORENCY, COURVILLE

	JANVIER 1970		
	MERCREDI 21	JEUDI 22	VENDREDI 23
MATIN		Clarification des données	Identification des symptômes
APRES MIDI	Mise en commun des données recueillies pendant l'inter-stage	Elaboration de critères d'analyse	Evaluation
SOIR		Modèle théorique d'analyse	

■ OBJECTIFS VISES:

Poursuite des objectifs de décembre.

■ DEROULEMENT ET REACTIONS DES PARTICIPANTS:

La session de janvier fut essentiellement employée au travail sur le mandat. Les participants étaient

revenus du stage avec de nombreuses données qu'ils avaient recueillies pendant la période d'inter-stage. Elles furent classifiées et ordonnées, sans que les participants ne puissent prendre connaissance du travail accompli par chacun. Le groupe n'a donc pas eu l'occasion de pouvoir apprécier la participation individuelle.

Le groupe détermina des critères, élabora un modèle d'analyse et identifia des symptômes.

■ EVALUATION:

Malgré celà, à l'évaluation, les participants étaient satisfaits du travail accompli et de la façon dont la session s'était déroulée. Chacun en repartit avec mandat de dresser une problématique de la situation à partir des symptômes identifiés.

■ PARTICIPATION:

A cette session, un seul participant n'avait pu assister aux activités. Il avait été retenu au bureau par son patron qui lui avait donné un travail urgent. Cepdndant, il assista aux activités qui se déroulaient en soirée. Le groupe l'excusa tout en déplorant l'inégalité de la participation.

■ REUNION DES ANIMATEURS:

Compte tenu que des décisions allaient être prises à la session de février, et que des solutions au problème des examens devaient être envisagées, les animateurs préparèrent des activités afin que le groupe puisse faire des apprentissages au niveau des prises de décision et du "problem solving".

▶ QUATRIEME SEMAINE (9 AU 13 FEVRIER 1970)
ÉCOLE NORMALE LAVAL

FEVRIER 1970	MARDI 10	MERCREDI 11	JEUDI 12	VENDREDI 13
MATIN	Prise de contact Mise en commun des tableaux de la problématique	Agencement des niveaux de problèmes	Hiérarchisation des causes	Les cadres de solutions (Reporté à l'inter-stage
APRES-MIDI		Instrumentation "Prise de décision "Problem solving"	Liens Causes - Effets	Planification de l'inter-stage Evaluation
SOIR	Vues personnelles de la problématique			

■ OBJECTIFS VISES:

Poursuite des objectifs de décembre et instrumentation à la prise de décision et au processus de solutions de problème.

■ DIFFICULTES PARTICULIERES:

Des difficultés financières s'étaient présentées. Les frais de séjour et de voyage des participants n'avaient pas été remboursés depuis octobre. Le compte de Trésoririe avait été refusé, puis présenté à nouveau. Sans nouvelles de la comptabilité depuis décembre, les participants hésitaient à débourser encore sans l'assurance qu'ils allaient être remboursés.

Pour limiter les frais, les responsables avaient décidé de tenir la session en externat dans un local appartenant au gouvernement. Seuls les participants qui résidaient à l'extérieur de Québec (deux de Montréal et un de Rimouski), durent assumer temporairement leurs frais de séjour.

■ DEROULEMENT ET REACTIONS:

Au début de la session, chacun des membres du groupe communiquait aux autres ses vues personnelles sur la pro-

blématique. Trois optiques différentes se détachaient. Le groupe retrouva un fonctionnement empreint de rivalité. Il s'en suivit une période de discussion marquée d'affrontements d'opinions; le groupe arrivait à une impasse. Certains participants parlaient de rédiger un rapport parallèle à celui du groupe. La difficulté que le groupe avait à s'entendre fit reculer les échéances fixées au début de la semaine, si bien qu'un des objectifs de la démarche dut être reporté à la période de l'inter-stage.

Afin de faciliter la coopération dans le groupe, les animateurs proposèrent aux participants une activité d'instrumentation. Les participants furent mis en situation de jeu de rôles où ils avaient une décision à prendre sur un sujet fictif, tout à fait différent du mandat. Après cette mise en situation, le groupe conceptualisa sur la "prise de décision" et avec l'aide des animateurs, les participants firent les transferts de la situation fictive à la situation réelle auquelle ils avaient à faire face dans le groupe. Le travail reprit, le climat était plus détendu sans pour celà que tous les participants abondonnent totalement l'une ou l'autre des trois options. Des sous-groupes furent formés et les participants agencèrent les niveaux de problèmes. Il y eut une mise en commun du travail des sous-groupes, des discussions nombreuses et ensuite, accord sur les niveaux de problèmes. Le rythme du travail ralentissait et les animateurs devaient intervenir pour que la tâche se poursuive. Dès qu'ils étaient en sous-groupes, les

participants étaient souvent portés à discuter longuement et à s'éloigner des cadres de travail qui avaient été définis avec tout le groupe.

Lorsque le groupe eut à hiérarchiser les causes du problème du contrôle de l'enseignement, la complexité de la problématique embrouilla les discussions. Les animateurs durent intervenir à maintes reprises pour faire clarifier les sujets de discussion. La tâche avançait difficilement, la compétition se réinstallait dans le groupe. Les animateurs durent structurer sévèrement la démarche en vue d'accélérer le processus. A la fin de la semaine, le groupe établit les liens causes-effets et les participants se donnèrent comme mandat d'établir les cadres de solutions pendant la période de l'inter-stage.

EVALUATION:

L'évaluation de la semaine porta sur le fonctionnement du groupe. Les participants avaient perdu leur ardeur au travail, le mandat commençait à peser lourd. Les membres du groupe se demandaient si la tâche qu'ils accomplissaient valait l'effort qu'ils y mettaient. Le découragement était augmenté par des rumeurs voulant que les individus ne soient jamais remboursés pour leurs frais de séjour. Le groupe se demandait si les autorités du Ministère accordaient leur appui à un tel projet.

■ PARTICIPATION:

Deux participants n'étaient pas présents à cette session. Le groupe se demanda alors jusqu'à quel point ses membres étaient motivés et engagés...

■ REUNIONS DES ANIMATEURS:

Après la semaine de février, les animateurs éprouvaient le besoin de planifier la session suivante d'une façon plus structurée afin d'accélérer la démarche. Les responsables voulaient en effet que le groupe puisse sortir du mandat le plus rapidement possible.

Comme le travail final sur ce mandat allait vraisemblablement proposer des changements à la situation actuelle du mode de contrôle de l'enseignement, les animateurs préparèrent des activités afin d'instrumenter les participants sur les stratégies du changement planifié.

CINQUIEME SEMAINE (9 AU 13 MARS 1970)
ÉCOLE NORMALE LAVAL

	MARS 1970				
	LUNDI 9	MARDI 10	MERCREDI 11	JEUDI 12	VENDREDI 13
MATIN	Prise de contact	Idem	Travail sur les solutions	Idem	Formulation de s solutions et test
APRES-MIDI	Mise en commun des solutions élaborées pendant l'inter-stage	Instrumentation "Stratégies de changements"	Idem	Instrumentation "Résistances aux changements	Planification de l'inter-stage et évaluation
SOIR	Idem	Travail sur les solutions		Formalation de solutions	

■ OBJECTIFS VISES:

Terminer le mandat et instrumenter les participants sur les stratégies du changement planifié.

■ DEROULEMENT ET REACTIONS DES PARTICIPANTS:

A cette réunion, les participants devaient mettre en commun les solutions qu'ils avaient élaborées en sous-

groupes de travail pendant l'inter-stage afin d'en arriver à un accord de groupe et de rédiger le document final, qui serait remis, en avril, au Comité interne de planification.

La mise en commun fut longue et laborieuse, chacun voulait expliquer et justifier ses réponses au problème du contrôle de l'enseignement. Le mandat que le groupe s'était déterminé devait se limiter au processus de "fabrication" des examens, mais les solutions apportées par les participants recouvraient tout le système de contrôle de l'enseignement allant jusqu'à remettre en cause les principes même de ce contrôle.

Les membres du groupe avaient comme arguments qu'il était impossible de s'attaquer à une partie du problème, et qu'il fallait tout remettre en cause avant de changer quoi que ce soit. De plus, les membres du groupe n'étaient pas d'accord entre eux au niveau des cadres de solution. Certains voulaient s'attaquer à l'ensemble du système, d'autres proposaient la disparition complète de ce système, d'aucuns enfin ne voulaient régler que les problèmes qui surgissaient au niveau de la fabrication des examens. Le groupe proposait des solutions qui amenaient des changements profonds autant dans les politiques du Ministère que dans ses structures et dans les rôles des personnes en place. Les animateurs étaient intervenus à maintes reprises au niveau du processus pour avoir un consensus. Le groupe avait rassemblé les diverses opinions et, en conservant les différentes idéologies, pro-

posa des solutions globales qui touchaient tout le système de contrôle de l'enseignement et par conséquent l'ensemble du système scolaire.

Comme les changements proposés par le groupe n'étaient pas encore planifiés, les responsables introduisirent l'activité qu'ils avaient proposée sur les "stratégies de changement". Un des animateurs exposa au groupe un tableau comprenant six stratégies de changement, les moyens pour les réaliser ainsi que les effets que ces stratégies produisaient (1).

Il y eut une discussion avec les participants sur les transferts possibles de ces théories au niveau des propositions de solution qu'ils devaient faire dans leur rapport de mandat. Les sous-groupes poursuivirent leur travail afin d'intégrer des stratégies de changement aux solutions proposées. Puis il y eut une mise en commun des propositions. Malgré l'activité sur les "stratégies de changement", les animateurs ne perçurent pas de changements majeurs dans les propositions des participants. Ils décidèrent donc de mettre le groupe en situation de laboratoire afin que chacun des membres puisse expérimenter et prendre conscience des résistances qu'il rencontrait face au changement. Après l'activité, les participants discutèrent des résistances qu'ils rencontraient (comme personne et comme groupe) personnellement face au changement. Les animateurs soulignèrent l'importance de tenir compte de ces résistances dans leurs propositions de

---

(1) Ecole Coopérative No. 10 - Que faire? de Jean Garneau.

solution au problème des examens. Certains participants semblaient quand même résistants à modifier le cadre des solutions qu'ils avaient proposées, tandis que d'autres voulaient diminuer l'exigence des propositions et l'importance des changements à apporter. La division du groupe s'était faite entre sociologues, "politicologues" et administrateurs. Les premiers étaient accusés d'être des théoriciens, les seconds d'être des réalistes "terre-à-terre". Le groupe poursuivit la formulation des solutions jusqu'à la fin de la session. Il y eut un test, où toutes les solutions étaient remises en question en fonction de critères de réalités. Il devint de plus en plus évident que les propositions de changement ne résisteraient pas à des facteurs tels que les ressources humaines, techniques et financières auxquels tout changeétait soumis dans une organisation comme le Ministère de l'Education. Les participants proposèrent donc de rédiger le document final pendant la période de l'inter-stage en tenant compte des critères de réalité qu'ils avaient jusque là laissés de côté.

■ EVALUATION:

A l'évaluation de la session, le groupe exprima son son désintéressement de plus en plus grand face au mandat. Les participants avaient hâte d'en finir pour passer à autre chose. Les résultats obtenus en termes de solution étaient loin de ce qu'ils avaient espéré en décembre. Le résultat de la recherche semblait bien minime

par rapport à l'effort fourni. Le mandat était devenu un boulet que chacun traînait depuis quatre mois. Les absences pesaient lourd sur le groupe mais les participants n'en parlaient plus.

Les animateurs devaient continuellement demander aux participants d'accélérer le travail, de commencer à l'heure et rappeler le peu de temps qu'il restait à la disposition du groupe pour accomplir la tâche. Pour des raisons de travail un participant n'a pas pu assister à toute la session.

REUNION DES ANIMATEURS:

Les animateurs décidèrent qu'il serait important que le groupe puisse recevoir du "feed-back" sur le rapport. Les animateurs voulaient que les participants puissent prendre conscience qu'il est indispensable de tenir compte des critères de réalité dans toute proposition de changement. De l'avis des animateurs, les participants avaient été idéalistes dans leurs propositions de changement, incluant dans le rapport toutes les récriminations qu'ils avaient contre le système.

Il fut décidé qu'à la session d'avril, le groupe ferait une démarche d'évaluation du mandat afin de faire des apprentissages à partir des résultats obtenus. Les animateurs voulaient utiliser le succès mitigé du mandat pour permettre au groupe de s'instruire à partir des

causes mêmes de ce demi-succès

SIXIEME SEMAINE (13 AU 17 AVRIL 1970) ÉCOLE NORMALE LAVAL

AVRIL 1970

	LUNDI 13	MARDI 14	MERCREDI 15	JEUDI 16	VENDREDI 17
MATIN	Prise de contact Mise en commun des solutions	Plan du rapport, rédaction, définition		Evaluation de toute la démarche du mandat depuis décembre 1969	Evaluation du rapport et du "Feed-back"
APRÈS-MIDI	Accord sur les solutions et modifications	Répartition des tâches et rédaction finale		---------- "Feed-back" sur le rapport	Identification des besoins futurs en instrumentation
SOIR	Accord sur la démarche d'implantation des solutions			Evaluation du "Feed-back"	

■ OBJECTIFS VISES:

Dernière main au rapport, évaluation de la démarche et "feed-back" sur le rapport.

■ DEROULEMENT ET REACTIONS DES PARTICIPANTS:

La session d'avril fut la dernière qui porta sur le

mandat. Pendant les premiers jours, les participants firent la mise en commun des solutions qu'ils avaient élaborées pendant la période d'inter-stage, et apportèrent les modifications nécessaires. Le groupe fut rapidement d'accord sur la démarche d'implantation des solutions. Le plan du rapport fut adopté, les tâches réparties et trois sous-groupes se mirent au travail pour la rédaction définitive. Une première copie du rapport fut envoyée au secrétaire du Comité interne de Planification le mercredi soir. L'animateur n'avait pas eut à intervenir souvent pour accélérer le travail, car le groupe voulait en finir avec le mandat.

Le jeudi matin, les participants, groupés deux à deux, firent une évaluation de l'ensemble de la démarche qu'ils avaient fait pour accomplir le mandat. Les principaux apprentissages qui ressortaient se situaient à trois niveaux:

1) Connaissances sur les phénomènes de groupe:

- coopération - compétition;
- leadership - participation;
- prise de décision;
- "problem solving";
- organisation rationnelle du travail;
- utilisations des ressources multidiciplinaires
- fonctionnement d'un groupe de travail.

2) Connaissances sur l'éducation:

- fonctionnement du M.E.Q.;

- systèmes d'examens;
- pédagogie et Ecole nouvelle;
- les organismes de contrôle;
- liberté et contrôle en éducation.

3) Connaissances sur le changement:

- stratégies de changement;
- résistances au changement.

Malgré les difficultés rencontrées, les participants se disaient satisfaits des apprentissages qu'ils avaient pu faire au cours de ces 5 mois de session qui avaient porté sur le mandat.

Vers la fin de la journée du jeudi, le secrétaire du CIPE vint rencontrer le groupe pour donner ses impressions sur le rapport. Le "feed-back" porta surtout sur le peu de solutions en terme d'opérations que contenait le rapport, ainsi que sur l'ensemble des propositions de style idéalistes...

Les participants défendirent peu leur rapport. Ils avaient, en effet, pressenti ce qui leur était dit par le secrétaire du CIPE.

En soirée, les participants discutèrent avec le représentant du CIPE, des possibilités d'opérer des changement à l'intérieur d'un organisme comme le Ministère. La discussion porta sur les difficultés que les autorités du Ministère rencontraient dans l'exercice quotidien de leur

fonction. Ce fut une soirée que les participants qualifièrent de "bain de réalité".

Après une évaluation du "feec-back" reçu, le groupe prit la décision de modifier quelques passages du rapport afin de lui donner une allure d'étude critique plutôt que de recommandations opérationnelles à court terme.

La dernière période de la session fut réservée à l'évaluation des besoins futurs des participants pour les deux dernières sessions du programme. Les membres du groupe ne voulaient plus entendre parler du mandat, ils souhaitaient recevoir de l'instrumentation pour des besoins plus personnels.

■ PARTICIPATION:

Six participants assistèrent à cette session à temps complet. Deux participants avaient annoncé au groupe qu'il leur était difficile de garantir leur présence pour les deux dernières sessions, car ils quittaient le Ministère. Une participante fit ses adieux au groupe car elle devait se marier pendant la session de mai. Le groupe se demanda s'il allait exister jusqu'à la fin du programme.

■ REUNION DES ANIMATEURS:

Il était urgent de travailler directement à l'inté-

gration de ces nouveaux professionnels. Un ensemble d'activités fut élaboré afin de donner aux participants les moyens de s'intégrer de façon efficace et à court terme à l'intérieur du Ministère de l'Education.

ENTREVUES INDIVIDUELLES

Avant d'entreprendre la dernière phase du programme, un animateur a interviewé les participants sur leur situation professionnelle au Ministère de l'Education du Québec, leurs réactions face à cette situation ainsi que leurs intentions pour l'avenir. Ceci a permis aux responsables de recueillir des données supplémentaires sur la situation du Nouveau Professionnel en vue d'en informer les autorités du Ministère.

SHEMA D'ENTREVUE

- *Date d'entrée au Ministère;*
- *Raisons ayant motivé l'entrée au Ministère;*
- *Attentes au moment de l'entrée au Ministère;*
- *Le travail fait correspond-il à ces attentes?*
- *Ce même travail correspond-il à ta formation professionnelle?*
- *Intérêt dans le travail;*
- *Expérience la plus pénible au Ministère;*
- *Expérience la plus satisfaisante;*
- *Projets d'avenir par rapport au Ministère;*
- *Choses pouvant être corrigées au Ministère*
- *Perception de la situation des professionnels au Ministère;*
- *Sources de satisfaction et d'insatisfaction au Ministère.*

3.3.4 PHASE IV

Cette dernière phase consiste en une expérience de deux semaines pour permettre aux participants de planifier leur avenir professionnel. C'est vraiment à partir de ce moment-là, que les participants devaient décider de s'intégrer définitivement au Ministère de l'Education ou de quitter cet organisme. Cette phase de planification professionnelle se divise en cinq étapes réparties sur deux semaines.

- **ETAPE I** :

  OBJECTIF: *Analyse de la situation interpersonnelle du milieu professionnel immédiat.*

- **ETAPE II** :

  OBJECTIF: *Analyse des tâches.*

- **ETAPE III**:

  OBJECTIF: *Fiches-personnelles.*

- **ETAPE IV** :

  OBJECTIF: *Choix d'objectifs personnels à long et à court terme.*

- **ETAPE V** :

  OBJECTIF: *Plan d'action.*

PREMIERE SEMAINE (19 AU 22 MAI 1970)
ÉCOLE NORMALE LAVAL

	MAI 1970			
	MARDI 19	MERCREDI 20	JEUDI 21	VENDREDI 22
MATIN	Présentation des objectifs et de la demande de la PHASE IV	Exploration des situations professionnelles	Contenus du travail actuel	Fiche personnelle
APRES MIDI	Tableaux des situations professionnelles		Contenu du travail souhaité	Evaluation
SOIR	Instrumentation "Relation d'aide"		Fiche personnelle	

- ETAPE I :
- ETAPE II :
- ETAPE III: (1ière partie)

▶ DEUXIEME SEMAINE (1 AU 4 JUIN 1970)
ECOLE NORMALE LAVAL

	JUIN 1970			
	LUNDI 1	MARDI 2	MERCREDI 3	JEUDI 4
MATIN	Accueil Fiches personnelles Besoins aspirations	Objectifs à long et moyen termes	Planification personnelle	Evaluation de l'expérience dans son ensemble
APRES MIDI			Evaluation de la PHASE IV	
SOIR	Synthèse des descriptions des situations, des personnes et des aspirations	Moyens pour atteindre les objectifs		

- ETAPE III: (2ième partie)
- ETAPE IV :
- ETAPE V :

■ EVALUATION.

ETAPE I : *Analyse de la situation interpersonnelle du milieu professionnel immédiat*

■ DEROULEMENT:

Au moyen d'un sociogramme simplifié, chacun des participants devait situer les diverses personnes qui étaient impliquées dans sa vie professionnelle de tous les jours, en terme de ligne d'autorité, de relations (bonnes ou mauvaises), de conflits, d'influence sur les décisions, et de rapprochement interpersonnels.

Ces tableaux étaient explorés par les participants groupés par deux, l'un agissant comme consultant de l'autre pour lui permettre d'identifier plus facilement le "vécu" de ses relations interpersonnelles. Le groupe a éprouvé des difficultés à fonctionner selon cette structure de travail, car les participants ne savaient pas comment ils devaient jouer le rôle de consultant de façon efficace. C'est alors que les animateurs prirent une période pour instrumenter le groupe sur la "relation d'aide".

Le groupe fut placé en situation de laboratoire où chacun pouvait explorer ce qu'il vivait face à un problème personnel. Il y eut ensuite un bref exposé sur les façons de s'y prendre pour aider efficacement un confrère à explorer une situation. Le travail sur les situations professionnelles se poursuivit pendant une journée encore.

ETAPE II: *Analyse des tâches*

- DEROULEMENT:

Chaque participant devait remplir un tableau de son emploi du temps actuel. Ce tableau contenait une description des tâches que le participant avait à accomplir à son bureau, l'emploi de son temps par rapport à cahcune de ces tâches, le pourcentage de ses capacités utilisées à travers chaque tâche, l'intérêt que le participant manifestait à accomplir cette tâche, et enfin la qualité du travail qu'il évaluait pour chacune de ces tâches.

Il ressortit de ces tableaux que la majorité des participants étaient peu employés. L'intérêt et le pourcentage d'utilisation de leurs capacités étaient très bas. Bref, chacun était loin de donner son maximum de rendement.

Ensuite, chaque participant remplissait un deuxième tableau appelé "emploi du temps souhaité". Dans ce tableau, chacun devait donner une description des tâches qu'il souhaitait faire, pourquoi il souhaitait les faire, quels étaient les obstacles qui se posaient. En général, les nouveaux professionnel s'octroyaient du travail en plus grande quantité et plus directement lié à leurs spécialité professionnelle.

ETAPE III: *Fiches personnelles*

- **DEROULEMENT:**

La fiche personnelle fut élaborée par chacun, en tenant compte de la perception de l'ensemble du groupe. Elle comprenait un éventail des ressources et des limites de chaque participant, ainsi qu'un éventail de ses besoins et de ses aspirations. Le travail s'est déroulé en deux temps:

1) chacun remplissait sa fiche seul;
2) il communiquait ses données au groupe et chaque membre ajoutait ses propres perceptions.

ETAPE IV: *Choix d'objectifs personnels à court et à long terme*

- **DEROULEMENT:**

Après avoir rempli sa fiche personnelle, chaque participant devait traduire en objectifs concrets, c'est-à-dire en objectifs à atteindre dans quatre ans, ce qu'il désirait comme situation au niveau financier, familial, et personnel (connaissance, habiletés, fonctionnement personnel), ainsi que la position qu'il désirait obtenir à ce moment là. En plus, il devait faire un tableau représentant une semaine de travail dans cette nouvelle position. Ensuite, chacun vérifiait si cette

semaine de travail convenait à ses besoins et à ses aspirations en la confrontant avec la fiche personnelle élaborée précédemment.

ETAPE V: *Plan d'action*

- **DEROULEMENT:**

Après s'être fixé son objectif à long terme, chacun des participants devait élaborer des moyens d'action concrets afin de l'opérationnaliser. Ensuite, chaque moyen était transcrit sur un tableau afin que l'on puisse avoir une vue d'ensemble des diverses actions à entreprendre pour atteindre la position souhaitée au terme des quatre ans.

Donc, à la fin de cette quatrième phase, chaque participant repartait chez lui avec un cheminement critique pour atteindre ses objectifs. Chaque participant qui avait décidé de s'intégrer au Ministère de l'Ed cation savait donc de quelle façon il allait procéder, ce qu'il avait à faire, et par quel chemin il devait passer.

- **EVALUATION:**

A l'évaluation de la quatrième et dernière phase du programme, les participants exprimèrent leur satisfaction

face aux activités qu'ils avaient vécues. Chacun avait trouvé une réponse à ses besoins personnels. Les nouveaux professionnels entrevoyaient maintenant les possibilités de se tailler une carrière de façon intéressante dans un organisme gouvernemental. A ces deux réunions, quatre participants furent présents à temps plein et trois autres à temps partiel. Parmi ces derniers, deux d'entre eux avaient déjà donné leur démission du Ministère de l'Education du Québec et avaient été retenus au bureau par leur supérieur. Un participant qui n'avait pas respecté ses engagements de présence, avait été exclu du groupe par les animateurs.

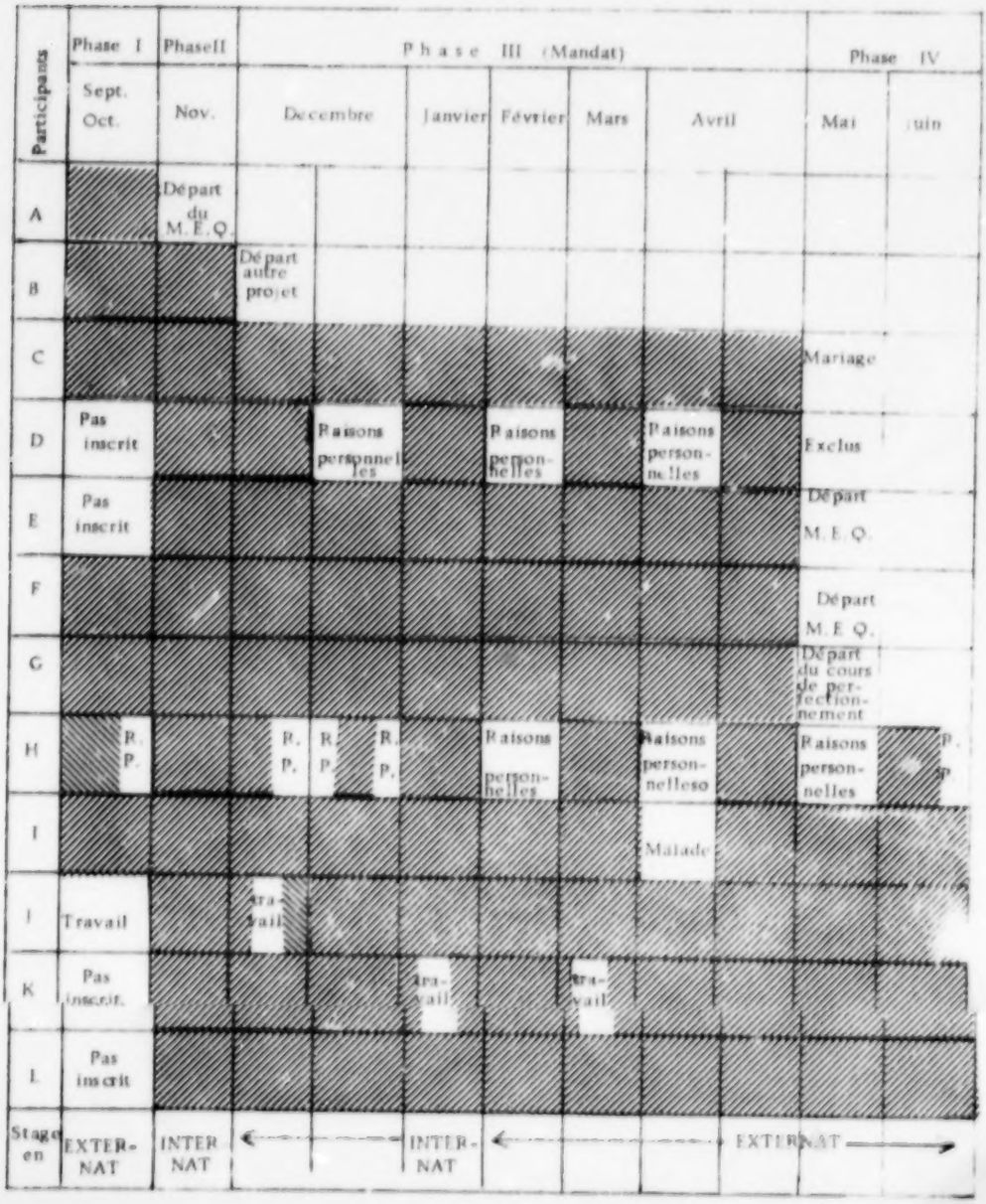
L'EVALUATION GENERALE DU PROGRAMME

Une journée avait été réservée à l'évaluation générale du programme. En un premier temps les participants firent le bilan des apprentissages qu'ils avaient faits. Puis, ils évaluèrent les changements qui s'étaient produits dans le groupe au niveau de son fonctionnement depuis le début. Ils firent enfin des recommandations pour un futur programme. (Ces données sont incluses dans ce rapport).

3.3.5 ECONOMIE GENERALE

Tout au cours du programme, on peut noter que la participation a été inégale. Chaque participant trouvait des raisons pour s'absenter ou pour quitter le groupe. On peut remarquer à partir de janvier, un accroissement de l'absentéisme. Cette période correspond avec le mandat et la reprise de l'externat.

Certains participants durent quitter le groupe à diverses reprises pour des raisons personnelles. D'autres ne purent quitter leur bureau pour participer à toutes les sessions du programme car leurs supérieurs faisaient de plus en plus de pressions pour les obliger à accomplir diverses tâches. Ceci est illustré dans le tableau ci-dessous:



OBJECTIFS	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE 1969	JANVIER 1970	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
A - OBJECTIFS POUR LE M.E.Q.: Expérimenter un programme de formation et d'intégration, ainsi que de connaître la situation de ses nouveaux professionnels	TOUT LE PROGRAMME									Entrevues individuelles	
B - OBJECTIFS POUR LES PARTICIPANTS: *"A LONG TERME"*											
1) Intégration										Planification professionnelle	
1-A) Sous-objectif: Répondre aux besoins individuels des participants								Mandat (sciption de problèmes)			
1-B) Sous-objectif: Motiver à la participation de leur propre programme	Liberté des participants				Mandat						
2) Rentabilité accrue pour l'organisation	Tous les moyens utilisés durant le programme étaient susceptibles d'aider à l'atteinte de cet objectif										
2-A) Sous-objectif: Rendre capable d'avoir des relations d'aide interpersonnelles										Planification professionnelle (laboratoire)	(structures de travail)
2-B) Sous-objectif: Apprendre à utiliser les ressources et à coopérer						Mandat (répartition	Mandat des tâches selon habilités)	Mandat			
2-C) Sous-objectif: Sensibiliser à l'organisation et aux méthodes de travail					Mandat (planification et	Mandat méthode de recherche)	Mandat (mode d'analyse)	Mandat			
B - OBJECTIFS POUR LES PARTICIPANTS: *"A COURT TERME"*											
3) Information sur le Ministère de l'Education du Québec		Session d'information			Mandat	Mandat			Mandat		
3-A) Sous-objectif: Initiation aux relations entre les systèmes du Ministère de l'Education du Québec		Session d'information (conférence)			Mandat (Etude de la	Mandat DIGRES et du	Mandat Service des examens)	Mandat	Mandat		
3-B) Sous-objectif: Connaissance de la réforme scolaire		Session d'information			Mandat (exposé théorique)	Recherche (mandat)	Recherche (mandat)				
3-C) Sous-objectif: Initier à la recherche de l'information pertinente		Session d'information (évaluation des interventions)									
4) Développer la créativité des participants par une initiation au "problem solving"								Mandat			
4-A) Sous-objectif: Saisir les problèmes réels					Mandat (problèmes du CIPE)			Mandat (test des solutions)	Mandat (feedback du Sec. du CIPE)		
4-B) Sous-objectif: Habiliter à prendre des décisions	Liberté des participants	PARTICIPANTS le programme			Mandat Liberté des	participants	Laboratoire à déterminer	les parties du programme			
5) Développer des habilités d'Agent de changement								Mandat (exposé) (laboratoire)	Mandat (changement dans le MEQ)		
6) Initier les participants aux phénomènes de groupe et au travail d'équipe				T-Group	Mandat (Evaluation du		Mandat fonctionnement	Mandat du Groupe en session)	Mandat	Planification professionnelle (structure de travail)	
6-A) Sous-objectif: Neutraliser la compétition (intégration du groupe)				T-Group	Mandat	Structures de travail	Structures de travail	Structures de travail			

IV - ANALYSE DE L'EXPERIENCE

4.1 CLIENTELE

4.2 SITUATION

4.3 OPERATION

4.3.1 LES ANIMATEURS

4.3.2 LE PROGRAMME

L'analyse de cette expérience portera d'abord sur la situation des nouveaux professionnels et sur le clientèle même de l'expérience.

La situation dans laquelle se trouvait cette clientèle a provoqué des besoins auxquels le programme a tenté de répondre par ses objectifs. L'évaluation du programme sera donc faite en fonction des objectifs visés et des résultats obtenus au cours des diverses sessions.

* * *

4.1 CLIENTELE

Le groupe particulier de nouveaux professionnels avec lequel cette expérience fut réalisée, possédait un certain nombre de caractéristiques que les animateurs reconnaissaient d'une session à l'autre comme la "saveur" propre de ce groupe.

Pris individuellement, il était remarquable de constater que chacun possédait un niveau de connaissances élevé dans sa spécialité propre. Ces connaissances étaient surtout théoriques et s'appuyaient sur une intelligence généralement très élevée. Ceci faisait de ces jeunes professionnels des critiques sévères et insatisfaits de la société dans son ensemble et du Ministère en particulier. Ces critiques avaient cependant une caractéristique particulière: ils se sentaient plus ou moins confusément inefficaces quand ils se situaient à d'autres niveaux qu'au niveau théorique. Il devenait donc difficile pour eux de sortir de cette critique abstraite.

Une autre caractéristique très nette des membres de ce groupe était la suivante: chacun était fort ambitieux et impatient d'arriver à une fonction plus prestigieuse que celle qu'il avait. Ils étaient tous désireux d'obtenir plus de responsabilités, de meilleurs salaires, des postes plus importants. A cet égard, on peut dire que leur avenir au Ministère de l'Education n'était pas clairement prometteur, en ce sens que chacun n'avait

aucune garantie de pouvoir progresser comme il le désirait à l'intérieur de cette immense organisation.

Au niveau du fonctionnement du groupe dans son ensemble, l'aspect le plus frappant et le plus problématique était le suivant: chaque membre du groupe était en forte compétition avec tous les autres membres. En effet, surtout préoccupés de ne laisser personne prendre de l'avantage, ils se condamnaient comme groupe à une attitude paralysante et à une inefficacité remarquable, puisque chacun se préoccupait avant tout de contrer chacun des autres.

Cette rivalité était évidemment renforcée par le fait que chacun était compétent dans sa spécialité mais sans expérience pratique et peu capable de se situer à un niveau plus général. Les animateurs ont également remarqué combien ce groupe éprouvait des difficultés à tolérer toute situation de rapprochement interpersonnel. En effet, chaque fois que la démarche du groupe tendait à rapprocher les personnes, à les faire devenir plus authentiques et plus intimes, les membres de groupe devenaient anxieux et désamorçaient ce rapprochement. Le fait que le groupe était composé d'un plus grand nombre d'hommes contribuait probablement à cette peur de l'intimité.

Les animateurs ont constaté également que le groupe dans son ensemble oscillait régulièrement entre une grande dépendance à l'égard de toutes les figures d'autorité (depuis les animateurs jusqu'au Ministère dans son

ensemble) et une forte contre-dépendance (tendance à refuser toute aide ou toute intervention de la part des mêmes figures d'autorité). Les animateurs seraient portés à penser que la formation des participants favorisait la dépendance et ne permettait pas de développer l'autonomie. La seule possibilité pour des individus qui refusent de se soumettre passivement, semble être une réaction systématique contre la personne dont elle pourrait se sentir dépendante.

Enfin, ce groupe a prouvé qu'il pouvait être d'une efficacité remarquable à certains moments. Autant il se paralysait et se rendait complètement inefficace la plupart du temps, autant il pourvait, dans une situation d'urgence, se prendre en main et manifester des capacités qui ont surpris les responsables. Abandonnant leur compétition, ils devenaient extrêmement efficaces et manifestaient une capacité de travail que leur comportement habituel ne laissait pas soupçonner. Il suffirait de tourner la compétition vers un objet extérieur au groupe pour que celui-ci devienne très fort.

En résumé, on peut dire que c'était un groupe de personnes manifestement compétentes, surtout au plan théorique, et ambitieuses qui pouvaient facilement se paralyser mutuellement. Cependant, dans des situations d'urgence, elles témoignaient d'une efficacité qui correspondait à leurs habilités supérieures.

4.2 SITUATION

La situation dans laquelle se trouvent les nouveaux professionnels au Ministère de l'Education semble caractérisée par une forme de fonctionnement déshumanisé. Dans la plupart des cas, aucun accueil n'est fait pour le nouvel employé (tous les participants s'en plaignaient). Ceci indispose dès le début le nouveau venu, ou pour le moins ne facilite pas son orientation et ne contribue pas à le mettre à l'aise.

Souvent aussi les attentes des nouveaux professionnels sont déçues. Ils sont, dans certains cas, engagés sur de fausses représentations. En effet, on leur promet ciel et terre mais leur travail réel ne correspond en rien à ce qu'on leur avait promis. Aucun d'eux n'a une tâche réelle à accomplir, ils sont classifiés selon un poste budgétaire mais ils n'ont pas nécessairement à produire.

Comme on doit s'y attendre, les nouveaux professionnels arrivent au Ministère avec des attentes élevées. La réalité leur réserve souvent des désillusions et des frustations cruelles. En effet, leurs attentes sont loin d'être comblées et ils se retrouvent la plupart du temps ignorés, plus ou moins utilisés, avec peu de chance de se manifester, de prouver l'utilité de leur compétence. De plus, ils sont souvent sous les ordres d'un supérieur qui ne correspond pas à ce qu'ils exigent d'un maître ou d'un modèle. Enfin, ils n'ont que peu d'occasions de

confronter leur théorie à la réalité. Ils sont insuffisamment informés, donc condamnés à demeurer des théoriciens inefficaces. Le nouveau professionnel se trouve donc dans une situation de passivité plus ou moins totale et d'inefficacité marquée. Ceci renforce leurs craintes de devenir "fonctionnaires" et augmente leur désir de se faire une carrière ailleurs que dans la Fonction publique. Il n'est donc pas étonnant que plusieurs professionnels quittent assez rapidement le Ministère.

Cette situation caractérise un style de gestion du personnel qui ignore l'importande de l'intégration et dont les actions prioritaires ne tiennent pas compte de la formation des employés. Il semble enfin que l'intérêt de l'employé ne soit pas lié directement au bien de l'organisation.

4.3 OPERATION

4.3.1 LES ANIMATEURS

Le triple rôle (organisateurs, facilitateurs, responsable) des animateurs était difficile à jouer soit d'une façon parallèle ou d'une façon conséquente.

Les animateurs vivaient fréquemment un conflit de rôles. Par exemple, le rôle de responsable (disciplinaire) peu conciliable avec les tendances personnelles des animateurs, et le rôle de "facilitateur" ne pouvaient pas être joués simultanément. C'est pourquoi, la discipline a été négligée à l'intérieur des sessions, ce qui

a eu plusieurs effets dont le plus remarquable est le problème des absences. Des positions plus fermes à ce niveau de la part des animateurs auraient augmenté l'utilité et la rentabilité de ce programme.

De plus, la contredépendance quasi systématique des participants rendait pénible le travail d'animation. Un autre facteur qui a rendu cette tâche pénible a été la compétition que se livraient les membres du groupe. Il devenait difficile dans ces conditions, d'aider réellement le groupe à fonctionner de façon efficace. Enfin, à cause de la complexité de la situation, il eut été nécessaire d'avoir toujours deux animateurs sur place. Cette double présence aurait permis,en plus de fournir un support mutuel, de confronter des perceptions différentes et d'inventer des moyens d'action. Les animateurs durent à certains moments, faire appel à un consultant extérieur qui a pu les aider par ses remarques. En effet, du fait qu'il n'était pas impliqué dans l'expérience, il pouvait avoir une vision plus désengagée de la situation, ce qui lui permettait de souligner des éléments qui pouvaient échapper aux animateurs. Néanmoins, ce projet a été une expérience riche d'apprentissages pour les animateurs.

4.3.2 LE PROGRAMME

Le programme sera analysé au moyen de deux tableaux:

A) Analyse des moyens en termes d'efficacité pour l'atteinte des objectifs;

B) Analyse de l'influence des variables importantes sur l'atteinte des objectifs.

TABLEAU A

ANALYSE DES MOYENS EN TERMES D'EFFICACITE POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

OBJECTIFS	*ATTEINTS*	*PLUS OU MOINS ATTEINTS*	*PAS ATTEINTS*
A - **OBJECTIFS POUR LE M.E.Q.:** Expérimenter un programme de formation et d'intégration, et connaître la situation de ses nouveaux professionnels	a) Programme d'information b) Entrevues individuelles		
B - **OBJECTIFS POUR LES PARTICIPANTS:** *"A LONG TERME":*			
1) **Intégration**		Planification professionnelle (phase IV du programme)	
1-A) **Sous-objectif:** Répondre aux besoins individuels des participants	Planification professionnelle		
1-B) **Sous-objectif:** Les motiver à la participation de leur propre programme		a) Liberté d'action des participants (phase I)	b) Mandat
2) **Rentabilité accrue pour l'organisation**	tous les moyens utilisés dans le programme étaient susceptibles d'aider à l'atteinte de cet objectif		
2-A) **Sous-objectif:** Rendre capable d'avoir des relations d'aide interpersonnelles	Planification professionnelle		
2-B) **Sous-objectif:** Apprendre à utiliser les ressources et à coopérer		Mandat	
2-C) **Sous-objectif:** Sensibiliser à l'organisation et aux méthodes de travail	Mandat		

SUITE....

OBJECTIFS	ATTEINTS	PLUS OU MOINS ATTEINTS	PAS ATTEINTS
B - OBJECTIFS POUR LES PARTICIPANTS: *"A COURT TERME":*			
3) Information sur le Ministère de l'Education du Québec		a) Session d'information (phase II) b) Mandat (phase III)	
3-A) Sous-objectif: Initiation aux relations entre les systèmes et sous-systèmes du Ministère de l'Education du Québec		b) Mandat	a) Session d'information (phase I)
3-B) Sous-objectif: Connaissance de la réforme scolaire	b) Mandat		a) Session d'information
3-C) Sous-objectif: Initier à la recherche de l'information pertinente	Analyse des modes d'interactions participants-conférenciers Phase I		
4) Développer la créativité des participants par une initiation au "problem solving"		Mandat	
4-A) Sous-objectif: Saisir les problèmes réels	Mandat		
4-B) Sous-objectif: Développer des nabiletés à prendre des décisions		b) Mandat	a) Liberté des participants à déterminer le programme
5) Développer des habilités d'agent de changement			Mandat
6) Initier les participants aux phénomènes de groupe et au travail d'équipe	a) T-Group b) Mandat c) Planification professionnelle		
6-A) Sous-objectif: Neutraliser la compétition (intégration du groupe)	c) Mandat	b) Structures de travail	a) T-Group

Le texte qui suit tente d'expliciter le tableau qui précède.

OBJECTIF:	Expérimenter un programme de formation et d'intégration et connaître la situation des nouveaux professionnels		
	Atteint	*+ ou − atteint*	*Pas atteint*
	A - B		
MOYEN :	A) Programme d'un an B) Entrevues individuelles		

A & B

Cette expérimentation constitue une excellente source d'information sur ce qu'il peut être utile d'introduire dans un programme de formation et d'intégration au Ministère de l'Education.

Au cours de cette expérience de dix semaines, les animateurs ont eu l'occasion de connaître de très près le genre de personnes que sont les nouveaux professionnels du Ministère de l'Education. Ils ont également pu obtenir beaucoup d'informations pertinentes sur la situation concrète dans laquelle ils se trouvent au Ministère et leurs réactions vécues dans cette situation. Voilà une information importante que le Ministère devrait se préoccuper d'utiliser le plus possible s'il veut améliorer le sort de ses professionnels et les rendre le

plus rentable possible pour l'organisation dans son ensemble. La dernière partie de ce rapport tente de fournir de l'information sur la situation concrète dans laquelle se trouvent les nouveaux professionnels.

OBJECTIF:	Intégration		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	▨		
MOYEN :	Planification professionnelle (Phase IV du programme)		

Bien que cette forme d'aide soit venue trop tardivement, puisque plusieurs avaient déjà un autre emploi et devaient s'absenter des sessions avant d'avoir pu faire leur planification professionnelle, cette démarche permettait une forme supérieure d'intégration au Ministère (comme elle permettait une intégration meilleure au groupe). En effet, tenant compte de tous ses besoins et de toutes les données réelles de la situation, chacun pouvait choisir (en connaissance de cause) de s'intégrer au Ministère ou de l'abandonner. D'autre part, ce choix reposait véritablement sur une décision personnelle et individuelle. Cette décision permettait de sortir de la passivité et de la routine pour se lancer dans une véritable démarche de développement professionnel.

Ce risque qui consiste à laisser chacun choisir avec le maximum de clairvoyance de s'intégrer au Ministère ou de l'abandonner est somme toute fort rentable, non seulement pour les participants, mais également pour le Ministère lui-même. Car la qualité des adhésions à l'intérieur du Ministère s'en trouve largement améliorée. Comparativement à ce que les animateurs avaient entendu dire auparavant, la proportion de personnes qui choisissent de s'intégrer de cette nouvelle façon est très élevée.

En effet, trois personnes qui étaient nettement décidées à saisir la première occasion intéressante de quitter le gouvernement provincial pour une carrière dans l'industrie privée ont changé d'idée et ont décidé de s'intégrer au Ministère. Quelques autres ont mentionné qu'elles regrettaient de n'avoir pu faire cette démarche avant d'avoir décidé de quitter le Ministère et avant d'avoir pris des engagements dans ce sens.

La structure utilisée pour parfaire cette démarche de planification individuelle est très efficace pour atteindre les objectifs fixés. Il est remarquable de constater combien le temps qu'elle requiert est réduit par rapport aux effets obtenus. Cette façon d'aborder l'intégration rejoint véritablement la définition théorique mentionnée au début de ce rapport. En effet, elle tient compte à la fois des besoins de la personne et des conditions psychologiques d'une intégration véritable, sans négliger pour autant la situation réelle dans laquelle cette intégration doit se faire, c'est-à-dire, une organisation de type bureaucratique qui n'est pas centrée sur la satisfaction des besoins de ses employés.

OBJECTIF:	Répondre aux besoins individuels des participants		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	▨		
MOYEN :	Planification professionnelle		

Cette session a véritablement réussi à répondre aux besoins individuels des participants. Cette réponse ne s'est pas faite avec l'aide du groupe dans son ensemble, mais avec une aide qui n'était plus imposée par les autres, (comme dans le groupe de sensibilisation, dont la direction était assurée par la personne elle-même). Cette Satisfaction a permis aux nouveaux professionnels de sortir de leur attitude de critique passive pour passer à une prise en charge personnelle de leur avenir. Peu à peu, à l'intérieur de ces deux dernières sessions, les participants voyaient apparaître la possibilité de satisfaire leurs propres besoins. Il devenait alors possible de cesser de se faire des critiques pour se mettre à choisir des solutions réelles aux problèmes qu'ils se posaient. Ils pouvaient cesser de se plaindre d'une situation désavantageuse pour se mettre à tenir compte des réalités dans leur choix des solutions.

Au niveau personnel, on peut dire que chacun des participants fit des apprentissages sur son propre fonctionnement. Les animateurs ont pu remarquer des changements personnels chez chacun des individus dans ce groupe au cours de cette phase.

OBJECTIF:	Motiver la participation a leur propre programme		
	Atteint	+ ou - atteint	Pas atteint
		A	B
MOYEN :	A) Liberté d'action des participants B) Mandat		

A) Lors de la présentation du projet, on laissa aux participants une trop grande liberté quant à l'expression de leurs besoins, le choix des moyens pour y répondre et l'élaboration d'un programme-cadre avec les animateurs. De l'avis de ces derniers, il était à ce moment-là prématuré de demander aux participants de déterminer eux-mêmes les moyens de répondre à leurs besoins et de planifier un programme-cadre en conséquence. A de moment-là, les plus locaces l'emportèrent car aucun participant n'était habitué à s'autodéterminer.

Il eut sans doute mieux valu n'accorder cette liberté qu'au niveau de l'expression des besoins et des moyens d'y répondre. Au début, les animateurs auraient structuré des activités répondant aux besoins que les participants auraient exprimés lors de la session d'information, par exemple: ultérieurement, on aurait invité les participants à programmer eux-mêmes des activités en fonction de leurs besoins.

Cette liberté accordée dès le début a été pour certains, synonyme de vacances parce qu'ils accordaient un

sens trop large à ce terme. On notera comme effet négatif de cette liberté, un début de faiblesse dans l'engagement de certains individus face au programme.

B) On peut dire que si la motivation a baissé plutôt qu'elle n'a augmenté, c'est sans doute parce que la tâche qui a été présentée au groupe était trop longue, trop vaste et trop aride. En effet, le groupe se voyait pris pour accomplir une tâche qui lui demanderait beaucoup de temps,où il avait continuellement des chances de se perdre et dont il retirait très peu de stimulation ou de gratification. De plus, les participants se sont souvent sentis poussés à travers cette tâche, particulièrement lors de la présentation du mandat par le sous-ministre. Ils ne se sentaient pas réellement libres de l'accepter ou de la refuser, ce qui a eu pour effet, de temps à autre, de remettre en question l'objectif même du mandat, et d'empêcher une véritable détermination collective face à cette tâche. On peut remarquer à ce moment-là une baisse de motivation progressive liée à l'aridité de la tâche. Ce fut aussi le début des absences répétées. Le mandat semblait donc aux membres de ce groupe trop vaste et trop difficile à accomplir.

OBJECTIF:	Rendre capable d'avoir des relations d'aide interpersonnelles		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	▨		
MOYEN :	Planification professionnelle		

La nature des activités de cette phase qui répondait aux besoins individuels des participants et l'instrumentation supplémentaire (relation d'aide, première semaine, Phase IV) que les animateurs ont donnée au groupe, ont favorisé l'entraînement des participants à la relation d'aide.

On peut dire que cette satisfaction des besoins individuels rendait possible pour le groupe une cohésion tout à fait nouvelle. Chacun n'avait plus à défendre ses besoins contre le groupe; au contraire, le groupe devenait l'allié de chaque participant et il était alors important de sentir l'aide des autres et de se sentir utile aux autres personnes. Ceci a créé à l'intérieur du groupe une intimité accrue qui renforçait ce goût d'entraide et de connaissance mutuelle approfondie.

OBJECTIF:	Apprendre à utiliser les ressources et à coopérer		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
		▨	
MOYEN :	Mandat		

La démarche du groupe étant tournée vers la tâche, cela a permis aux participants d'expérimenter un nouveau mode de fonctionnement: la coopération.

La plupart des membres du groupe avaient des spécialités professionnelles assez différentes et, ayant à élaborer ensemble un même travail, ils furent initiés à l'utilisation des ressources d'un groupe. Cette coopération multidisciplinaire apparut à divers moments pendant la troisième phase du programme (Phase III).

OBJECTIF:	Sensibilisation à l'organisation et aux méthodes de travail		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	▨		
MOYEN :	Mandat		

La durée de cette tâche a permis au groupe de faire des

apprentissages au niveau de l'organisation d'un travail de longue haleine. Le groupe eut à planifier une recherche sur le système de contrôle de l'enseignement, à répartir les tâches et, à fixer des échéances. C'est avec certaines difficultés qu'il a fait ces apprentissages qui pourront être directement investis dans leur travail professionnel. Enfin, il est très clair que les participants sont beaucoup plus habiles à organiser leur travail d'une façon efficace.

OBJECTIF:	Information sur le Ministère de l'Education du Québec		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
		A - B	
MOYEN :	A) Session d'information (Phase II) B) Mandat (Phase III)		

A) Les séances d'information ont été vécues par le groupe selon un modèle compétitif et ont été, si on peut dire, relativement peu rentables. Il aurait été sans doute plus utile d'instrumenter au préalable les participants avant qu'ils reçoivent de l'information. Ou encore, de leur proposer des textes et ensuite de faire suivre l'étude de ces textes de visites dans diverses directions générales ou services du Ministère de l'Education.

B) Puisque le mandat portait sur le contrôle de l'enseignement au niveau élémentaire et secondaire, on peut remarquer que les participants ont approfondi leurs connaissances du Ministère de l'Education et plus particulièrement de la Direction générale de l'Elémentaire et du Secondaire et de son Service des examens. Ils eurent la possibilité d'entrer en contact avec les problèmes réels du Ministère de l'Education et ils furent assez saisis par leur complexité.

OBJECTIF:	Initiation aux relations entre les systèmes et les sous-systèmes du Ministère de l'Education du Québec		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
		B	A
MOYEN :	A) Session d'information (Phase I) B) Mandat		

A) Bien qu'un des conférenciers ait été spécialement invité à la semaine d'information pour entretenir le groupe sur les structures du Ministère et leur fonctionnement, les participants ne retirèrent pas grand chose du sujet traité.

En effet, les participants ne recherchaient pas tellement une information sur le rationnel et la logique des structures du Ministère, mais bien plus une information

"de couloir" (underground).

B) De l'avis même des nouveaux professionnels, ceux-ci ont obtenu une grande quantité d'informations sur le Ministère de l'Education, son fonctionnement, ses structures, les personnes en place, etc... Au cours de l'accomplissement du mandat, ils eurent à se familiariser plus particulièrement avec les structures du système d'examens (DIGEES).

OBJECTIF:	Connaissance de la réforme scolaire		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	B		A
MOYEN :	A) Session d'information B) Mandat		

A) Comme il a déjà été mentionné, la session d'information a donné des résultats assez peu concluants. Les participants préféraient obtenir l'opinion du conférencier sur divers domaines. Peu de questions furent posées sur l'éducation et la réforme scolaire au Québec.

B) La nature même de la tâche a favorisé l'acquisition de connaissances sur la réforme scolaire. Ce fut une découverte pour beaucoup d'entre eux. Certains ont lu

les règlements No 1, 2 et 3, pour la première fois, d'autres ont dû fouiller le Rapport Parent, ou lire divers documents sur le renouveau pédagogique.

OBJECTIF:	Initier à la recherche d'information pertinente		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	▨		
MOYEN :	Analyse des modes d'interactions participants - conférenciers (Phase I)		

C'est à partir de l'insatisfaction des participants face à leurs besoins d'information que les animateurs se fixèrent comme objectif de faire apprendre au groupe comment aller chercher de l'information pertinente. En effet, il y avait beaucoup à retirer de la communication entre les participants du groupe et les conférenciers. Ils apprirent tout d'abord que la manipulation n'est pas toujours un des moyens les plus faciles et les plus logiques pour obtenir de l'information. Ils réalisèrent également à leurs dépens que le fait d'affronter un conférencier n'est pas nécessairement la manière la plus efficace pour avoir accès à l'information désirée.

OBJECTIF:	Développer la créativité par une initaition au "problem solving"		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
MOYEN :	Mandat		

Les animateurs n'ont pu parvenir à stimuler réellement la créativité des participants. D'abord, le groupe n'a travaillé, au niveau de la créativité, que sur un seul projet. Il était difficile dans ces conditions, de développer la créativité de ses membres. D'autre part, les animateurs ont contribué à enlever au groupe des occasions d'utiliser sa créativité en créant trop souvent des structures propres à faciliter son travail. Cette créativité continuelle des responsables était due à l'ampleur du mandat, et à leur tentative d'y réagir en essayant de rendre le groupe le plus efficace possible dans le minimum de temps. En cherchant à maintenir dans des limites raisonnables le temps consacré à ce travail, les animateurs ont enlevé au groupe un grand nombre d'occasions de créer de nouvelles façons d'aborder les problèmes ou de tenter de les résoudre.

Aussi, la troisième phase du programme (mandat) a-t-elle été en quelque sorte une expérience de "problem solving" en elle-même. Les participants ont dû passer par toutes les étapes essentielles à la solution rationnelle d'un problème pour accomplir la tâche qui leur avait été confiée. Une situation laboratoire (février 1970)

leur a permis de différencier plus nettement les diverses façons de résoudre un problème.

OBJECTIF:	Saisir les problèmes réels		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	▨		
MOYEN :	Mandat		

Le fait que le mandat venait du CIPE et qu'il traitait d'un problème d'actualité, a permis aux participants de prendre contact avec les problèmes réels du Ministère et de connaître leurs contraintes. Bien qu'il ait échoué au niveau de l'applicabilité des solutions apportées au problème qui lui était soumis, le groupe a néanmoins pu faire des apprentissages au niveau des exigences de la réalité.

Les participants furent également en contact avec les conditions d'efficacité dans les grandes organisations. Ce fut pour la plupart d'entre eux, bien douloureusement qu'ils apprirent que des projets pour une grande organisation comme le Ministère de l'Education doivent être faits de façon réaliste et concrète. (Intervention du secrétaire du CIPE, avril 1970).

Les nouveaux professionnels qui ont participé à ces sessions se sont beaucoup améliorés du point de vue de la rentabilité qu'ils peuvent avoir pour l'organisme qui les emploie. Les changements les plus marquants que les animateurs ont pu observer à cet égard, sont les suivants: les professionnels sont devenus beaucoup plus réalistes et perçoivent mieux les problèmes du Ministère dans leurs dimensions essentielles. D'autre part, ils ont abandonné leur attitude de critique passive pour devenir beaucoup plus constructifs. Leur compétence interpersonnelle, leur capacité de travailler en groupe de façon efficace et leur conscience d'exu-mêmes se sont nettement améliorées.

OBJECTIF:	Développer des habiletés à prendre des décisions		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
		B	A
MOYEN :	A) Liberté des participants à déterminer le programme B) Mandat		

A & B

Les participants ont eu de nombreuses occasions de s'exercer à prendre des décisions. La liberté d'action qui leur avait été donnée dans le programme demandait au groupe d'en prendre à plusieurs niveaux: Quand au cours du mandat, un certain nombre de décisions durent

être prises au niveau des solutions (février 1970), le groupe fut placé en situation laboratoire afin d'explorer plus à fond ce processus.

OBJECTIF:	Développer des habiletés d'agent de changement		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
MOYEN :	Mandat		

On ne peut pas dire qu'on ait réussi à faire, des Nouveaux Professionnels, des agents de changement, cet objectif n'a donc pas été atteint. En effet, il ne faudrait pas s'attendre dans l'immédiat à voir ces participants aller implanter des changements efficaces à l'intérieur du Ministère. Cependant, ils ont pu d'une part, acquérir un certain nombre de connaissances sur les phénomènes liés au changement et aux résistances au changement, et d'autre part, constater que l'implantation d'un changement était loin d'être aussi simple qu'ils le croyaient à priori.

De plus, on peut dire que les nouveaux professionnels ont modifié leur perception d'eux-mêmes comme agents de changement. Ils ont assez clairement opté pour l'utili-

sation de stratégies d'implantation plus efficaces que celles qu'ils affectionnaient au départ (manipulation). Toutefois, il ne faudrait pas les considérer comme de bons praticiens de l'implantation du changement. Ils ont plus de connaissances, leur approche commence à se modifier, mais ces nouveaux éléments se situent encore chez eux, à un niveau intellectuel.

Un des facteurs essentiels qui a fait que l'on ait si peu atteint cet objectif fut le choix du mandat confié au groupe. L'envergure de cette tâche était telle que l'on a pris un temps considérable à délimiter la situation et à en faire le diagnostic. Il en est résulté que le groupe a passé le plus clair de son temps sur cette première phase et qu'il a bâclé son travail au niveau de l'élaboration des stratégies d'implantation, de l'évaluation des solutions, etc...

Bref, on peut dire que les participants n'ont pas eu le temps de développer des habiletés d'agent de changement ni à l'intérieur du mandat, ni parallèlement.

OBJECTIF:	Sensibiliser aux relations humaines et aux phénomènes de groupe		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	A - B - C		
MOYEN :	A) T-Group B) Mandat C) Planification professionnelle		

A - B - C

Au niveau des phénomènes de groupe et du travail en équipe, les apprentissages des participants sont très clairs. Ces apprentissages ont été faits dans les trois dernières phases du projet. Les participants ont pu prendre un premier contact avec les phénomènes de groupe au cours du groupe de sensibilisation. L'exécution du mandat a particulièrement contribué à les familiariser avec un grand nombre d'aspects du travail en équipe. Les activités de planification professionnelle ont surtout permis de sensibiliser les participants à des phénomènes de groupe qui allaient dans le sens de la coopération, de l'entraide et du rapprochement interpersonnel.

OBJECTIF:	Neutraliser la compétition (intégration du groupe)		
	Atteint	*+ ou - atteint*	*Pas atteint*
	C	B	A
MOYEN :	A) T-Group B) Structures C) Mandat		

A) Le phénomène de compétition qui s'est manifesté dans le groupe a été le centre du T-Group (Phase II). La plus grande partie du temps a été employée par les participants à compétitionner d'une façon acharnée, si bien qu'à la fin de cette phase, ils n'avaient pas eu l'occasion d'expérimenter d'autres modes de relations interpersonnelles. Les animateurs poursuivirent cet objectif dans la phase du mandat. (Intégration du groupe).

B) De janvier à avril, les animateurs ont fourni aux participants, des structures de travail propres à neutraliser ou à désamorcer la compétition à l'intérieur du groupe. Ces structures de tâche évitaient la plupart des occasions où les participants se seraient affrontés.

C) Si le mandat a permis d'intégrer ce groupe, c'est sans doute parce que la compétition entre les participants s'est déplacée du groupe vers la tâche à accomplir. En effet, les exigences de la tâche, son importance et son ampleur sont toutes les ressources dont les participants disposaient.

C'est également à partir de ce moment-là que le groupe fit des apprentissages sur les diverses façons de fonctionner en groupe. Ils purent prendre conscience de ce qui n'était pas fonctionnel (compétition, contre-dépendance...). Il y eut même des pressions du groupe afin que chaque participant ait un fonctionnement qui permette de faire avancer la tâche.

EN RESUME

L'objectif général de ce projet, était d'expérimenter un programme de formation et d'intégration au Ministère de l'Education du Québec. Une fois élaboré, le programme a été davantage axé sur la formation plutôt que sur l'intégration ou l'assimilation à cet organisme gouvernemental. De plus, cette formation s'est principalement réalisée dans le sens d'une formation personnelle plutôt que d'une formation technique, et, on peut dire qu'elle a été globalement bien réussie. D'autre part, pour ce qui est de l'intégration, on peut également conclure que celles des personnes qui choisiront de s'intégrer au Ministère seront particulièrement aptes à se rendre utiles à l'intérieur de cet organisme. En effet, la formation qui leur a été donnée en fait des ressources particulièrement valables pour l'administration en général.

Le tableau ci-après tente de donner une représentation sommaire des variables importantes qui ont influencé plus ou moins directement le programme. On reprendra ensuite ces variables pour les analyser en fonction de certaines dimensions.

TABLEAU B

ANALYSE DE L'INFLUENCE DES VARIABLES IMPORTANTES SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

● VARIABLES EN RAPPORT AVEC LA CLIENTELE	● INFLUENCE SUR:
A) *Formation (académique) des clients*	Saisir les problèmes réels
B) *Compétition*	Développer la créativité Neutraliser la compétition Structure de travail - "T-Group"

● VARIABLES EN RAPPORT AVEC LA CLIENTELE	● INFLUENCE SUR:
A) *Difficultés financières*	Lieux des sessions Permanence des animateurs Motivation des participants
B) *Appui relatif des autorités*	Motivation des participants La participation
C) *Absence de sélection*	Echantillonnage de la clientèle Climat du groupe
D) *Manque d'usages (nouveauté du projet)*	Participation Le milieu de travail des nouveaux professionnels

● VARIABLES EN RAPPORT AVEC LE PROGRAMME	● INFLUENCE SUR:
A) *Nouveauté du programme*	Climat du groupe Participation Relations participants-animateurs
B) *Longueur du programme*	Participation
C) *Séquence temporelle*	Intégration des apprentissages Atteinte des objectifs

■ VARIABLES EN RAPPORT AVEC LA CLIENTELE

A) FORMATION SCOLAIRE DES CLIENTS:

▶ Influence sur: "la saisie des problèmes réels"

Les animateurs ont dû consacrer un temps considérable à aider les participants à adopter une attitude réaliste face au Ministère et au changement. En effet, n'ayant qu'une formation purement théorique, ils se faisaient naturellement les critiques "éclairés" d'une situation qui leur paraissait déplorable. Ils étaient portés à ne pas tenir compte des limites dans lesquelles leur action pouvait se situer, il leur était très difficile de rendre opérationnelles leurs suggestions, ils ne toléraient pas de tenir compte des contraintes, etc... Ce n'est qu'à la fin de ce programme et après l'évaluation du travail sur le mandat et le rapport proposé au Comité Interne de Planification d'éducation, qu'ils en sont venus à adopter une attitude véritablement réaliste devant les problèmes du Ministère.

B) COMPETITION

▶ Influence sur: "Le développement de la créativité"

La compétition est un facteur qui n'a pas favorisé le développement de la créativité. En effet, pour faire appel à sa créativité, chacun à besoin de se trouver dans un climat permissif et coopératif. Ce genre de climat

est pratiquement l'opposé de celui qui régnait en général dans le groupe.

▶ Influence sur: "La neutralisation de la compétition"

L'ampleur de ce phénomène dans le groupe des nouveaux professionnels a conduit les animateurs à adopter comme objectif sa neutralisation car le climat du groupe était disfonctionnel pour accomplir quelque tâche que ce soit.

▶ Influence sur: "Les structures de travail"

Les animateurs ont dû élaborer des structures de travail très serrées au début du mandat afin d'éviter les affrontements entre participants.

▶ Influence sur: "Le T-Group" (groupe de sensibilisation)

La plus grande partie de cette phase a été utilisée à explorer ce phénomène et à limiter le groupe à un seul modèle de fonctionnement.

■ VARIABLES EN RAPPORT AVEC LA SITUATION

A) DIFFICULTES FINANCIERES

▶ Influence sur: Les lieux de sessions, la permanence des animateurs, la motivation des participants.

A cause de limites budgétaires et de toutes les diffi-

cultés qui se sont présentées pour l'acceptation de ce budget, la majeure partie des sessions a dû se dérouler en externat. D'autre part, il a fallu se contenter de la présence d'un seul animateur permanent et d'un autre à mi-temps, alors que deux animateurs auraient été d'autant plus nécessaire qu'il s'agissait d'une situation expérimentale. Enfin, le retard dans le remboursement des dépenses de la plupart des participants a certainement contribué à diminuer leur motivation. Il devenait quasi héroïque, dans ces conditions, de participer à toutes les sessions.

B) APPUI RELATIF DES AUTORITES

▶ Influence sur: La motivation des participants, "la participation"

Une autre difficulté à laquelle les animateurs se sont fréquemment heurtés fut la faiblesse et l'irrégularité de l'appui donné à ce programme par les autorités. En effet, les participants arrivaient souvent avec le sentiment que leur patron considérait ces sessions comme des vacances. D'autre part, il ne recevaient pratiquement aucun support et aucun encouragement dans leurs démarches. Enfin, plusieurs d'entre eux ont dû faire face à des pressions souvent très fortes de la part de personnes en autorité pour demeurer au bureau et faire leur travail habituel plutôt que de participer aux sessions.

En fait, aux yeux des participants et des animateurs, seul l'appui du sous-ministre est demeuré clair et indéfectible. Dans la plupart des autres cas, cet appui était soit ambigu, soit apparamment inexistant.

C) ABSENCE DE SELECTION

▶ Influence sur: L'échantillonnage de la clientèle, "le climat du groupe"

Une autre difficulté était liée à la nature de l'échantillon constituant le groupe. En effet, les participants à ces sessions n'avaient pas été sélectionnés. L'inscription était faite à la dernière minute, au cours de l'été (donc à une mauvaise période de l'année). Enfin, plusieurs partitipants pouvaient provenir du même bureau, ce qui contribuait à renforcer la méfiance et la compétition et même à nuire à l'expérience. Pour une nouvelle expérimentation, il serait nécessaire de s'appuyer sur un échantillon fondé sur une sélection beaucoup plus sévère.

D) MANQUE D'USAGES (nouveauté du projet)

▶ Influence sur: La participation, le milieu de travail des nouveaux professionnels

Les réactions négatives que les participants observaient dans leur milieu de travail face à leur session, sont un autre facteur qui a pu nuire à cette expérimentation. En effet, ceux-ci sentaient confusément certaines jalousies chez leurs confrères de travail. A cause des difficultés interpersonnelles que leur créaient la participation à ces sessions, et du peu de support qu'ils recevaient de leurs patrons, plusieurs participants devenaient ambivalents quant à leur adhésion à ce programme. Il est compréhensible que le milieu n'ait pas apporté

son appui à cette expérience, puisqu'il s'agissait d'une intervention nouvelle peu connue et loin de constituer un usage dans le milieu du Ministère. Il importe que l'on tienne compte de ces réactions négatives lors de l'implantation de tout le programme de formation et d'intégration au Ministère.

Un des aspects négatifs des sessions fut non seulement la présence irrégulière des participants, dûe en partie à la situation analysée plus haut mais également à une certaine tolérance de la part des animateurs à ce sujet.

En effet, au début de chaque session, le groupe s'informait de la présence ou de l'absence de chacun et des raisons de ces absences. Il en résultait une certaine réaction de découragement que les animateurs devaient résorber avant de commencer le travail. Certaines de ces absences étaient liées à des exigences professionnelles, mais d'autres, liées à des raisons d'ordre personnelle, étaient plus ou moins incontrôlables. Dans les opérations à venir, il serait nécessaire de s'assurer de la présence régulière de chaque participants.

■ VARIABLES EN RAPPORT AVEC LE PROGRAMME

A) NOUVEAUTE DU PROGRAMME

► Influence sur: le climat du groupe, la participation, les relations participants-animateur

Comme il n'y avait pas eu de programme analogue dans

le passé, les responsables avaient accordé une grande liberté aux participants afin de mieux connaître leurs besoins. Cette liberté allait de l'expression des besoins, à la détermination d'objectifs particuliers pour chacun des participants et au choix des moyens pour atteindre ces objectifs.

Les participants se sentirent donc obligés de prendre en charge leur propre formation sans y être préparés. Or, c'est à partir de ce moment-là qu'ils eurent l'impression que s'ils demandaient de l'aide aux animateurs, il seraient perçus comme dépendants, ce qui était considéré comme négatif pour la plupart d'entre eux.

Cette permissivité a donné à certains d'entre eux l'impression d'être en vacances, ce qui a diminué leur engagement. Pour eux, en effet, ce climat était difficilement conciliable avec un travail sérieux.

Les participants allèrent jusqu'à remettre en cause le programme-cadre car ils interprétaient la liberté que leur proposaient les animateurs comme une attitude permissive. C'est à ce moment-là que la compétition s'est installée dans le groupe.

B) LONGUEUR DU PROGRAMME

▶ Influence sur: La participation

La longueur du programme d'entraînement a influencé la participation plus ou moins régulière de certains individus. De plus, si le programme d'entraînement est

réparti sur 10 mois, il advient tôt ou tard un conflit entre l'engagement professionnel et l'engagement dans ce programme.

C) SEQUENCE TEMPORELLE

▶ Influence sur: L'intégration des apprentissages, l'atteinte des objectifs

Une dernière difficulté expérimentale limite ces conclusions. Elle est liée à la structure même du programme fourni par les animateurs. En effet, dans un programme où sessions et retour dans le milieu de travail alternent continuellement, il est difficile de démêler très clairement les effets des sessions elles-mêmes de ceux du climat du milieu de travail. De plus, ce système d'alternance ne permet pas au programme de formation de donner tous ses fruits. Ainsi, on peut lors d'une session passer beaucoup de temps à tenter de résoudre la compétition mais,de retour dans un milieu compétitif, perdre le bénéfice des apprentissages faits au cours de la session, faute d'avoir pu les consolider au préalable. Il en résulte qu'à la session suivante, il faut recommencer à nouveau le travail sur la compétition.

V - CONCLUSION

5.1 DONNEES IMPORTANTES DE L'EXPERIENCE

5.2 PERCEPTIONS DES ANIMATEURS

5.3 PROPOSITION POUR L'AVENIR

5.3.1 PROGRAMME D'INTEGRATION INTENSIF

5.3.2 DEVELOPPEMENT DES HABILETES D'INTEGRATION DES "PATRONS"

5.3.3 POLITIQUE D'EMBAUCHE

5.1 DONNEES IMPORTANTES DE L'EXPERIENCE

Voici un résumé de quelques données fournies par cette expérience. Il serait souhaitable d'en tenir compte de façon concrète dans les programmes ultérieurs de formation et d'intégration au Ministère de l'Education.

Les responsables ont constaté qu'il était assez peu fonctionnel d'échelonner ce programme sur une période d'un an. Sur une année, le nombre de défections est élevé si bien que les participants n'ont plus la possibilité de profiter de la phase réellement intégrative du projet. On suggérera donc que tout nouveau programme de formation soit autant que possible organisé sous forme intensive et plus concentré dans le temps.

On a constaté également cette année, que les nouveaux professionnels du Ministère de l'Education avaient tendance à perdre leur intérêt et leur motivation pour le travail qu'ils faisaient au Ministère et à le quitter pour d'autres emplois. On suggère donc que le programme de formation et d'intégration se fasse le plus tôt possible après l'arrivée du professionnel. De l'avis des responsables, un tel programme ne devrait pas commencer plus de trois mois après son arrivée au Ministère.

Les responsables ont constaté que le fait d'alterner continuellement les sessions de formation avec des périodes de travail au bureau constituait une difficulté

à la fois pour le programme de formation et pour le travail au bureau. En effet, de cette façon, les participants sont toujours occupés à se "replonger" dans l'un ou l'autre de ces deux milieux. Ils perdent ainsi une énergie qui pourrait être utilisée de façon plus rentable. Il est suggéré que les nouveaux professionnels soient complètement libérés de leur travail, pendant leur participation au programme de formation.

Les responsables ont cru déceler au cours de cette année que, pour un tel programme de formation, la caution de toutes les personnes en autorité est facilitante. Sans cet appui, les nouveaux professionnels sont appelés à subir des pressions qui les mettent dans une situation d'insécurité qui nuit à leurs apprentissages et à leur engagement. Il est souhaitable que cette caution soit claire et entière tant pour les participants que pour les responsables. On suggère donc que les nouveaux programmes de formation et d'intégration soient acceptés par les directeurs généraux et les directeurs de service non seulement au niveau des principes, mais également au niveau des faits et de leurs conséquences. Ceci implique donc que les nouveaux professionnels qui participent au programme soient soutenus par leurs supérieurs immédiats. Il serait ainsi clair pour tous, que la participation à un tel programme devient, pendant toute sa durée, le travail principal du nouveau professionnel. Il ne s'agirait donc plus, à ce moment-là, d'une activité secondaire risquant d'entrer en conflit avec le travail.

On constate que les difficultés soulevées cette année à propos d'un compte de dépenses pouvaient avoir un impact négatif sur le programme de formation. Les professionnel vivaient ces difficultés comme un manque d'appui, un manque de considération, une preuve du peu d'importance accordé à ces activités. Plusieurs craignaient de participer à ce programme à leurs propres frais. Il est donc essentiel que dorénavent, tous les frais occasionnés par l'application d'un tel programme soient admis à l'avance par le Ministère de l'Education et le Conseil de la Trésorerie.

Les animateurs ont pu constater que le fait d'avoir tenu la plupart des sessions en externat avait eu une influence négative sur le rendement du groupe. En effet, l'internat permet au groupe de créer en dehors des heures de travail une certaine cohésion dont il peut avoir besoin pour accroître son efficacité. D'autre part, la période de travail de soir est beaucoup moins rentable dans la formule de l'externat. En effet, dans ce cas, la session est continuellement brisée et il devient difficile de faire admettre aux participants la nécessité de travailler après cinq heures. Il serait donc important que tout nouveau programme de formation ait le budget nécessaire pour que la majeure partie de l'expérience se déroule en internat.

D'autre part, on a constaté que les périodes qui se déroulaient en externat posaient des difficultés aux professionnels qui venaient de l'extérieur de Québec,

car ils se retrouvaient à la fois isolés de leur famille et du groupe. On suggère donc que tout nouveau programme continue à inclure plusieurs personnes qui viennent de l'extérieur de Québec, et de manière à leur permettre de se retrouver dans un sous-groupe d'appartenance et ainsi d'être moins isolés en périodes d'externat.

Cette expérience est d'un type assez particulier. L'ensemble de ce rapport en témoigne. De plus, le genre de travail dans ces sessions peut être qualifié de "délicat". Il est donc indispensable que ce soit des consultants spécialisés en relations humaines, en développement organisationnel et en croissance personnelle qui en assument la responsabilité. De plus, il est important que ces consultants assurent une présence permanente pendant la durée du programme, c'est-à-dire qu'ils agissent comme animateurs à l'intérieur de ces sessions. On recommande donc que deux animateurs soient affectés de façon permanente à chaque groupe de professionnels qui participe à un tel programme.

L'efficacité de tout programme de ce genre est fonction de l'engagement des participants. Au cours du projet qui nous occupe, on a pu constater que le taux d'apprentissages des stagiaires était proportionnel à leur degré d'engagement. On suggère donc que dorénavant, les participants soient non seulement volontaires, mais qu'ils acceptent l'ensemble du programme et qu'ils s'engagent à y participer complètement. De plus on suggère que cet engagement soit rendu possible par une certaine

sélection fondée sur les capacités de la personne à participer à un tel programme. En effet, s'il est exigeant pour les animateurs, il l'est encore plus pour les participants.

Enfin, les nouveaux professionnels du Ministère de l'Education peuvent constituer pour celui-ci des ressources importantes qu'un programme de formation vise justement à rendre pleinement efficaces. Cependant, on a constaté que cette catégorie de personne était également difficile à former et à intégrer réellement. Il serait donc rentable pour le Ministère d'investir plus de temps dans la formation et l'intégration de ces professionnels. C'est dans la mesure où l'organisation accepte de faire cet investissement qu'elle pourra bénéficier plus rapidement et plus adéquatement de l'utilisation et de la compétence de ces personnes.

5.2 PERCEPTIONS DES ANIMATEURS

Nous avons travaillé pendant dix semaines, réparties sur près d'un an avec des nouveaux professionnels du Ministère. Tout au cours de cette expérience, nous avons pu nous faire une image des gens de cette catégorie et de leur situation au Ministère de l'Education du Québec. Aussi proposerons-nous maintenant une interprétation dynamique des caractéristiques des nouveaux professionnels du Ministère. Puis, nous dégagerons les éléments qui nous apparaissent spécifiques à la situation dans laquelle il se trouvent dans cet organisme.

Tout d'abord, la plupart d'entre eux sont frais émoulu de l'Université. Ils ont conscience de leurs capacités intellectuelles et se montrent très exigeants sur la qualité de ce qui leur est proposé. Ils sont de plus généralement compétents au plan théorique mais ont une propension a ériger leurs théories en dogmes. Autant ils s'y connaissent en théorie, autant ils sont loins des problèmes concrets et peu habitués à affronter la réalité d'une situation donnée. En somme, ils font de leurs connaissances abstraites la vérité et la norme auxquelles la réalité devrait se soumettre. De même, ils recherchent des normes et des modèles; habitués à recevoir "la vérité", ils sont portés à chercher des maîtres. Tout en étant fort impatients d'appliquer leurs connaissances et de mettre enfin à profit leurs études, ils restent peu sûrs d'eux-mêmes. Ayant beaucoup investi

de temps et d'argent pour obtenir leur diplôme, ils s'attendent à recevoir par celui-ci une reconnaissance automatique. Ils recherchent donc toute occasion d'être utilisés de façon efficace. Ils ont besoin pour cela de quelqu'un qui les appuie, de quelqu'un qui ne soit pas menacé par leur succès et qui au contraire les encourage en ce sens.

Nous nous permettons d'émettre une hypothèse quelque peu radicale: l'étudiant qui, à la fin de ses études universitaires, vient s'engager au Ministère est, généralement, relativement peu dynamique. En effet, soit que sa compétence ne soit pas suffisante pour lui permettre de se trouver un emploi plus rémunérateur et plus prometteur dans l'industrie privée, soit que pour lui les sécurités offertes par le Ministère aient plus d'importance que la possibilité de faire une carrière qui utilise ses ressources au maximum.

Les nouveaux professionnels eux-mêmes, ne sont pas sans ressentir ces déficiences. Elles viennent donc renforcer leur insécurité et leur besoin de se prouver à eux-mêmes leur valeur. Elles s'accompagnent également d'une crainte de devenir des "fonctionnaires" (au sens préjoratif du terme).

Dans cette situation, la seule solution qui reste au nouveau professionnel, c'est de devenir un critique du Ministère. Il se fait alors le défenseur de valeurs théoriques concernant le fonctionnement des organisations,

la gestion du personnel, etc... En fait, ces théories constituent sa seule arme de survivre. Il n'est pas étonnant dans ces conditions que les nouveaux professionnels forment un groupe particulièrement compétitif. On peut penser que cette compétition est le résultat de leur formation dans un système et un milieu compétitifs, et de leur situation dévalorisante au Ministère. Ils partent donc en guerre contre tout adversaire qui se présente. Ils compétitionnent à la fois entre eux et contre les "autres". Entre eux, c'est surtout la compétition "interfaculté" qui domine. Les sociologues méprisent les administrateurs qui le leur rendent bien. Ils deviennent alors de plus en plus méfiants, individualistes et défensifs. Dans un tel climat, on comprend facilement qu'ils craignent de s'impliquer personnellement et de se rapprocher. On comprend également combien il est difficile pour un groupe de professionnels de prendre une décision alors que leur souci principal est de se revaloriser en se montrant au moins supérieur aux autres... Ils se doivent également de se montrer supérieurs à leurs confrères et à leurs supérieurs. Leur arme préférée: les théories. Leur façon de jouer ce jeu consiste à poser des problèmes en termes globaux et abstraits, à refuser toute forme d'action et à résister à tout changement qu'ils pourraient apporter au niveau personnel.

Il va de soi qu'ils contestent la compétence de toute autre personne qu'eux mêmes et qu'ils méprisent et rejettent ce qui est représentatif des autres groupes

(l'expérience, l'âge, la tradition, les valeurs admises par les autres). Enfin, une dernière manifestation de cette compétition est le refus de leur propre dépendance. Ils ne veulent pas admettre qu'ils puissent avoir besoin de conseils et d'appui de la part de leurs supérieurs même si, par ailleurs, ils en réclament.

Il en résulte que les nouveaux professionnels deviennent disfonctionnels dans leur travail. Ils ne sont plus motivés par l'efficacité, mais par la crainte d'être dévolorisés ou dominés. Par leur comportement, ils rendent défensives toutes les personnes qui les entourent (y compris leurs supérieurs) et se coupent par le fait même de toute occasions de se montrer utiles, de se voir confier des responsabilités, de recevoir de l'aide ou de l'information. Cette situation se transforme en cercle vicieux dont les issues les plus probables sont soit la passivité absolue ("fonctionnarisme"), soit la résolution de quitter la fonction publique (pour ceux qui refusent d'abandonner toute ambition professionnelle). Il n'est pas surprenant, alors, que le Ministère doive recruter la plupart de ses cadres supérieurs hors de son propre personnel.

Nous estimons qu'une facon possible de résoudre ce problème (que nous croyons passablement généralisé) consisterait à modifier les politiques de recrutement et d'embauche des professionnels. En effet, le Ministère de l'Education du Québec ne peut agir directement sur la formation universitaire. Il ne peut, non plus, empêcher

les nouveaux professionnels de réagir humainement à leur situation à partir de ce qu'ils sont. Il ne reste donc que la possibilité d'agir efficacement sur la situation dans laquelle il met ses professionnels.

La suite de ces quelques réflexions des animateurs, veut apporter un peu de lumière sur la situation des nouveaux professionnels.

■ POURQUOI LE GOUVERNEMENT PERD-IL SES MEILLEURS HOMMES?

Il nous semble que plusieurs raisons puissent expliquer que le Ministère de l'Education perde à un rythme aussi rapide ses nouveaux employés. Nous croyons que le fait d'être inutilisé, de se chercher du travail, enfin d'être employé à un faible pourcentage de ses capacités, de son temps et de ses énergies provoque le départ d'un assez grand nombre de professionnels. En effet, beaucoup préfèrent regarder à l'extérieur du gouvernement pour une carrière professionnelle, car le peu d'ouverture qu'ils entrevoient et un salaire plus ou moins à la hauteur de la situation deviennent pour eux de bonnes raisons de départ. Devenir cadre est une perspective presque impossible ou encore trop lointaine. Il se voient donc réduits à considérer la sécurité d'emploi mais il demeurent faibles, incapables de faire leur chemin, d'ouvrir de nouveaux postes. Ils ne voient pas d'issues à leur situation.

Le fait que le Ministère prenne très peu en considération la créativité et l'initiative décourage un grand nombre de professionnels et il en résulte une baisse éminente de la production.

De l'avis de certains participants, avoir des idées est considéré comme dangereux par leur supérieur. Ils en viennent à ne plus être respectés comme personne ou comme professionnel: on les contrôle, on leur fait remplir des commandes, on étouffe leur initiative. Ils deviennent de simples exécutants, de bons commis de bureaux à meilleur salaire.

Beaucoup ont honte de leur propre position, leurs capacités ne sont pas respectés, on les considère comme des "gratte-papier" et ils oseront très rarement dire en public qu'ils travaillent au Ministère de l'Education.

■ "QUELQUES EXPERIENCES VECUES"

Au cours de notre expérience, nous avons pu constater que certains professionnels, parmi les membres du groupe ou hors le groupe, vivaient des situations peu ordinaires qui serviront à illustrer ce que nous venons de dire. Il est évident que les faits qui vont suivre sont connus des gens d'expérience du Ministère de l'Education. Par ailleurs, nous croyons important d'en écrire quelques-uns, compte tenu que dans la réalité quotidienne

nous sommes plus portés à les taire qu'à y apporter des solutions concrètes.

Un diplômé en administration avait comme tâche d'appeler au téléphone le personnel de divers services pour les avertir de la journée où ils seraient assermentés.

Un spécialiste en relations industrielles devait vérifier des listes d'absences.

Un agent de gestion financière ne fait absolument rien sauf approuver de temps à autre le travail d'un commis de bureau ce qui équivaut à une heure de travail réel par semaine.

Un agent de gestion financière passe 70% de son temps de travail à se chercher d'autres travaux ou encore à lire ou encore à faire application pour avoir une position à l'extérieur du Ministère.

Un sociologue passe 6 mois à chercher sur quoi travailler.

Un "politicologue" n'a rien d'autre à faire qu'à lire et à s'instruire personnellement.

Un professionnel classe "3" consacre plus de temps et plus d'importance à son hobby qu'à son travail réel soit "75% de son temps de travail pour ses "hobby".

Un administrateur est accueilli au Ministère à sa première journée par un commis de bureau qui lui dit de lire une pile de documents qui se trouvent sur une table et c'est tout ce qu'il a à faire pendant 8 mois.

Un professionnel (P. 3), fait la connaissance de son patron par accident, après 3 semaines de travail au Ministère de l'Education en lui demandant son nom dans l'ascenseur.

Un administrateur propose un changement dans son travail de "commis de bureau" pour qu'il devienne une tâche de professionnel: comme toute réponse, on le fait muter après 2 mois sans explication.

Nous n'avons pas à nous interroger longuement pour constater que dans des pareilles conditions, il soit difficile d'intégrer rapidement et d'une façon fonctionnelle de nouveaux employés professionnels au Ministère de l'Education. Il s'avère de plus, difficile à ce prix là d'intéresser les personnes aux problèmes qui se vivent dans un organisme comme le Ministère, et d'en faire des employés rentables, et intéressés à la tâche qu'ils ont à accomplir.

5.3 PROPOSITIONS POUR L'AVENIR

Nous ne voudrions pas terminer ce rapport sans communiquer divers éléments de solutions que nous ont suggéré nos réflexions sur cette expérience.

Les moyens que nous proposons ne sont pas les seuls possibles et envisageables,mais nous croyons qu'il serait intéressant de les expérimenter.

5.3.1 PROGRAMME D'INTEGRATION INTENSIF

Après avoir expérimenté pendant 10 mois un programme d'entraînement et d'intégration dans un organisme comme le Ministère de l'Education, et tenant compte des données précédentes, nous entrevoyons un programme qui aurait les exigences suivantes:

D'abord, les participants qui désirent adhérer à un tel programme, devraient être assez sévérement sélectionnés. Le programme d'entraînement pourrait être offert à un groupe de 12 participants qui devraient être suivis par 2 animateurs permanents. Certaines périodes durant le programme d'entraînement seraient obligatoirement en internat, d'autres en semi-internat, d'autres en externat. Le programme d'entraînement se déroulerait pendant le premier semestre d'une année soit de septembre à décembre ou encore pendant le deuxième semestre soit de janvier à juin de la même année.

Le programme proposé ici pourrait comprendre 7 phases:

- PHASE I: INFORMATION SUR LE PROGRAMME ET SELECTION

Diffusion d'un document d'information à tous les nouveaux professionnels expliquant le programme dans son ensemble et l'engagement qu'il demande.

Prise de contact avec les candidats possibles pendant une fin de semaine afin de faire une première sélection et d'identifier les besoins particuliers des participants.

- PHASE 2: SENSIBILISATION AU TRAVAIL EN EQUIPE ET PHENOMENE DE GROUPE

Deux semaines d'internat dans lesquelles les participants seraient initiés aux phénomènes de groupe (dynamique de groupe) ainsi qu'à l'animation, à la prise de décision, et à la relation d'aide.

- PHASE 3: INFORMATION

Une semaine d'information sur le Ministère de l'Education comprenant dans un premier temps, une préparation à recevoir de l'information et de l'instrumentation sur les interviews et la circulation de l'information et, dans un deuxième temps, des conférences sur les structures fonctionnelles du Ministère, ses priorités et ses exigences; sur le système scolaire, la réforme et la pédagogie en général.

- PHASE 4: INSTRUMENTATION AUX DIFFERENTES STRATEGIES D'UN CHANGEMENT PLANIFIE

Pendant cette phase, les participants seraient initiés au diagnostic, aux divers effets de l'intervention dans un milieu et en même temps, ils prépareraient des visites dans les divers services du Ministère de de l'Education.

- PHASE 5: MISE EN APPLICATION DES STRATEGIES DE CHANGEMENT

Visite de services du Ministère de l'Education. Pendant cette période les participants pourraient visiter 3 services différents qui sont en opération au Ministère de l Education soit un par semaine. Il devrait y avoir un service d'administration, un autre d'enseignement puis un autre aux choix des participants. Pendant ce temps, les participants devront faire un diagnostic de la situation qu'ils auront devant les yeux, une analyse et un projet d'amélioration de ces situations. Ensuite, ils présenteraient ces projets au personnel de ces divers services afin de recevoir du "feed-back" et de préparer des réajustements en conséquence.

- PHASE 6: ANALYSE DU MILIEU PROFESSIONNEL IMMEDIAT

Les participants réintégreraient leurs divers bureaux pour cinq semaines environ et poursuivraient leur travail ordinaire. Ils auraient quand même à faire un

diagnostic de la situation dans laquelle ils se trouvent et à élaborer un projet de changement de cette situation.

- PHASE 7: PLANIFICATION PROFESSIONNELLE

Cette dernière phase serait une analyse des divers projets personnels de chacun des participants et d'une planification concrète de leur intégration au Ministère de l'Education du Québec. (Phase IV de cette année).

■ AVANTAGES DE CETTE FORMULE

En plus des avantages du programme qui a été expérimenté cette année, cette nouvelle formule pourrait combler une lacune mentionnée dans ce rapport:

- Former des professionnels qui seraient prêts à aborder de façon plus réaliste les problèmes qu'ils rencontreront au Ministère de l'Education et qui seraient capables de proposer des solutions concrètes à ces problèmes.

- Intégrer plus de gens dans une optique de rentabilité pour le Ministère de l'Education et de développement pour le professionnel lui-même.

- Provoquer, pour les nouveaux professionnels, des contacts avec les problèmes du Ministère de l'Edu-

cation afin d'élargir leurs connaissances sur ces problèmes.

- Augmenter leur motivation et leur engagement non seulement au programme d'entraînement mais aussi dans leur propre travail.

- Permettre aux participants de développer un peu plus leur créativité face au "problem solving".

- Intégrer le groupe dès le début du programme et non pas à la fin.

- Libérer de toutes contraintes les nouveaux professionnels afin qu'ils puissent se centrer sur leur intégration au Ministère de l'Education.

- S'assurer que les gens qui s'inscriront à ce programme pourront le suivre au complet.

Cette forme d'entraînement et d'intégration centrée sur l'individu plutôt que sur l'organisation peut nous paraître à première vue peu rentable, mais à la longue, nous pensons qu'elle permettra d'intégrer dans une organisation des employés qui augmenteront la production tout en étant capables de répondre à leurs propres besoins. Il est évident que cette proposition doit être considérée comme un guide et que selon les caractéristiques propres aux clientèles futures, elle aurait avantage à subir les modifications requises.

Pour les responsables, cette formule est considérée comme aussi valable que toute autre formule qui tenterait d'assimiler les employés aux objectifs mêmes de l'organisation.

Il semble intéressant de poursuivre des expérience de ce genre, qui sont assez rares au Québec.

5.3.2 DEVELOPPEMENT DES HABILETES D'INTEGRATION DES "PATRONS"

A la suite de l'analyse de cette expérience, on peut constater que le rôle joué par les autorités (patrons immédiats) a été un facteur important de la réussite de l'intégration des nouveaux professionnels.

Nous croyons donc important que parallèlement au programme d'intégration offert aux nouveaux professionnels, le M.E.Q. organise des réunions d'entraînement pour les responsables de la gestion du personnel des directions générales et des services généraux de ces nouveaux professionnels.

- Ces réunions auraient comme objectifs:
  - de développer certaines habiletés nécessaires à l'intégration;

- d'aider les responsables de la gestion du personnel à élaborer des moyens et à créer des situations facilitant l'intégration dans leurs propres services;

- de les aider à diagnostiquer les besoins des nouveaux professionnels à l'intérieur de leur propre service.

En plus des séances d'instrumentations, les responsables de la gestion du personnel pourraient profiter avec avantages des services de consultants spécialisés que le Ministère de l'Education du Québec mettraient à leur disposition.

- Avantages de cette formule:

En admettant que le Ministère de l'Education puisse fournir de tels services aux personnes en autorité, une collaboration entre les responsables du programme d'entraînement et d'intégration tel que proposé en 5.3.1 et du groupe des "patrons" concernés pourrait amener à unifier les efforts d'intégration et à assurer une suite au programme des nouveaux professionnels.

On peut même envisager à plus long terme que les responsables de la gestion du personnel puissent assumer seuls l'intégration des nouveaux professionnels.

5.3.3 POLITIQUE D'EMBAUCHE

Faisant suite aux propositions qui précèdent, nous croyons qu'il serait également pertinent de reviser les politiques d'embauche du Ministère de l'Education.

Nous savons que ce domaine dépasse la juridiction du M.E.Q. et implique d'autres instances gouvernementales. Nous croyons que le temps est venu d'analyser en profondeur cette question. Nous envisageons donc la formation d'un comité regroupant des spécialistes en matière d'embauche et de développement organisationnel pour arriver à ce que le Ministère de l'Education puisse engager un professionnel pour une fonction utile qui correspond à sa formation et à ses capacités, et non pas pour remplir un poste vacant!

Nous suggérons enfin, qu'un groupe spécifique soit mandaté pour l'étude et la mise en application des propositions précédentes ou de toute autre proposition relative à l'intégration des nouveaux professionnels.

* * *

Les auteurs de ce rapport espèrent que la connaissance de ces faits permettra aux autorités supérieures du Ministère de l'Education du Québec d'améliorer la situation des nouveaux professionnels et d'utiliser ses ressources humaines de façon plus fonctionnelle.

Jean Garneau

Pierre Lefebvre

Août 1970

MISSION DES PROJETS EXPERIMENTAUX